



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-بسة-

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. دبله عبد العالي

إعداد:

غلوسي دلال

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى أعر الناس...

إلى من مما صاحبها الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من تحشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحة...

إخوتي

إلى قرة عيني سنديا رهنه

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

## شكر وتقدير

أتوجه الى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه

الدراسة

وأتقدم بالشكر والتقدير الى البروفيسور المحترم قدوتنا جميعا

الاستاذ الدكتور "دولة عبد العالي"

على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزاه الله عنى خيرا ورحمه وأنار دربه

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة رسالتي،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

وإلى كافة زملائي وزميلاتي متمنية لهم حياة موفقة بإذن الله.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس محتويات الدراسة
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
03	1 - الاشكالية
05	2- الفرضيات
08	3 - اسباب اختيار الموضوع
09	4- اهمية الدراسة
10	5- اهداف الدراسة
10	6 - مفاهيم الدراسة
11	7- الدراسات السابقة
11	7-1-دراسات حول التسيب الاداري
21	7-2-دراسات حول الرقابة الادارية
34	7-3-التعليق على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الرقابة الادارية في الدراسات السوسولوجية الحديثة</b>
36	1-النظرية الكلاسيكية

37	1-1- نظرية الادارة العلمية
38	1-2-نظريات التقسيم الاداري
40	1-3-النظرية البيروقراطية
41	2-النظريات النيوكلاسيكية
41	2-1-نظرية العلاقات الانسانية
43	2-2-نظرية الفلسفة الادارية
45	3-النظرية الحديثة
45	3-1-روبرت مرتون
53	3-2-ميشال كروزيه
	<b>الفصل الثالث: الرقابة الادارية في التنظيمات الادارية الحديثة</b>
54	1-مفهوم الرقابة الادارية
58	2-اهمية الرقابة الادارية
59	2-1-الاهمية النظرية
59	2-2-الأهمية العلمية
60	3-خصائص الرقابة الادارية
64	4-مراحل الرقابة الادارية
72	5-وسائل الرقابة الادارية واساليبها
76	6-انواع الرقابة الادارية
88	7-مستويات الرقابة

89	8-التكامل بين الرقابة والوسائل الادارية الاخرى
94	9-مبادئ الرقابة الفعالة و معوقاتها
	<b>الفصل الرابع: المنظور السوسيولوجي للتسيب الاداري</b>
98	1-مفهوم التسيب الاداري
101	2-مظاهر التسيب الاداري
11	3-اسباب التسيب الاداري
117	4-اثار التسيب الاداري
120	5-دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب
129	6-العوامل المؤثرة في التسيب الاداري
	<b>الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>
132	1-مجالات الدراسة
132	1-1-المجال المكاني
135	1-2-المجال البشري
136	1-3-المجال الزماني
137	2-المنهج المتبع في الدراسة
138	3-ادوات جمع البيانات
138	3-1-الملاحظة
139	3-2-المقابلة
140	3-3-الاستبيان

140	3-4- الوثائق والسجلات
141	4- العينة وكيفية تحديدها
	<b>الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها</b>
142	1- عرض وتعليق على بيانات الدراسة
180	2- تحليل وتفسير بيانات الدراسة
192	3- النتائج الجزئية والعامة للدراسة
192	3-1- النتائج الجزئية المتعلقة بالدراسة
194	3-2- النتائج العامة المتعلقة بالدراسة
201	• خاتمة
	• قائمة المراجع
	• الملاحق



177	تحويل الأوراق من مستوى إدارة إلى مستوى إدارة أقل أو العكس	28
178	إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين	29
179	اطلاع العامل على القوانين واللوائح ومدى وضوحها لدى العامل	30
180	الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية	31
181	الاعتقاد بمرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب مرونة العمل	32
182	تؤثر الرقابة في الحد من عدم تحمل العامل مسؤوليته	33
183	غياب الرقابة يجعل العامل يحس بالحرية أكثر من وجودها	34
184	مراقبة الرؤساء تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل	35

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
69	عملية القياس والمقارنة	01
73	تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات	02
76	أنواع التقارير	03
94	العلاقة بين التخطيط والرقابة	04
147	دائرة نسبية توضح جنس العمال	05
148	دائرة نسبية توضح الفئة العمرية	06
149	دائرة نسبية توضح الحالة المدنية	07
150	دائرة نسبية توضح المستوى العلمي	08
151	دائرة نسبية توضح المسمى الوظيفي	09
152	دائرة نسبية توضح الخبرة والأقدمية في العمل	10
153	أعمدة بيانية توضح أسباب التغيب عن العمل	11
154	أعمدة بيانية توضح الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي	12
155	دائرة نسبية توضح الضغط بالعمل المتواصل طوال اليوم	13
156	أعمدة بيانية توضح طرق ترويح العمال عن أنفسهم	14
157	أعمدة بيانية توضح خروج العامل أثناء الدوام الرسمي	15
158	أعمدة بيانية توضح مدة ومكان تناول وجبة الغداء	16
159	دائرة نسبية توضح تواجد الرئيس بمكان العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي	17
161	دائرة نسبية توضح للرقابة دور في زيادة احترام مواعيد العمل	18
162	أعمدة بيانية توضح انجاز الأعمال في وقت المحدد	19
163	أعمدة بيانية توضح بيانات حول رقابة الرئيس على أداء المرؤوسين	20
164	دائرة نسبية توضح وجود صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل	21
166	أعمدة بيانية توضح آليات الرقابة الإدارية المتبعة في مراقبة أداء العاملين	22
167	أعمدة بيانية توضح إجراءات المشرف في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العامل	23
168	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الرقابة وتراخي وتكاسل العامل	24
169	أعمدة بيانية توضح اهتمام الرؤساء باقتراحات العامل عندما يقدمها	25

172	أعمدة بيانية توضح استشارة الرئيس للعامل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل	26
173	أعمدة بيانية توضح مؤشرات سلبية العامل في العمل	27
174	أعمدة بيانية توضح مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف	28
176	أعمدة بيانية توضح تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل أو العكس	29
177	أعمدة بيانية توضح تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين	30
178	أعمدة بيانية توضح الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية	31
180	أعمدة بيانية توضح اعتقاد العامل بمرونة القواعد حسب مرونة العمل	32
181	أعمدة بيانية توضح تأثير الرقابة في الحد من عدم تحمل المسؤولية	33
182	أعمدة بيانية توضح شعور العامل بحرية أكثر في غياب الرقابة عن وجودها	34
183	أعمدة بيانية توضح شعور العامل بحرية أكثر في غياب الرقابة عن وجودها	35
184	أعمدة بيانية توضح انضباط العامل أكثر نتيجة مراقبة الرؤساء	36

## مقدمة

تتناول هذه الدراسة أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة التي احتلت مكانة بارزة في مجتمعاتنا المعاصرة حيث أصبح ينظر الى التنظيمات كسمة بارزة من سمات هذا العصر .

ان مجتمع التنظيمات هو وسط يتفاعل فيه الأفراد وفق قواعد ومشاعر تشهد توافقات وأحيانا توترات تؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية التنظيم، ويعتبر موضوع التسبب الإداري والرقابة الإدارية احدى هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية وعلى العلاقة التي تربط بين أعضاء التنظيم .

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول جاءت كالاتي:

**الفصل الأول:** وفيه تعرضنا للإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، وأهدافه، والدراسات السابقة وتقييمها.

**الفصل الثاني:** وقد خصص هذا الفصل للحديث الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في الدراسات السوسولوجية الحديثة حيث تطرقنا من خلاله الى اهم النظريات التي عنت بدراسة التسبب الإداري كظاهرة في التنظيم.

**الفصل الثالث:** قمنا بالتعرض في هذا الفصل للرقابة الإدارية في التنظيمات السوسولوجية وذلك بالتعرض الى جميع الجوانب النظرية الخاصة بها كالمفهوم الخصائص الأساليب .....

**الفصل الرابع:** من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز التسبب الإداري من المنظور السوسولوجي بالتعرض الى مختلف المفاهيم المتعلقة به. وأسبابه وأثاره المختلفة ودور الرقابة الإدارية في الحد من مؤثراته.

**الفصل الخامس:** من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة، حيث تضمن في بدايتها مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

**الفصل السادس:** عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، والربط بين المتغيرات واختبار الفروض، وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة.

## 1-الإشكالية:

ان الدولة الحديثة هي دولة مؤسسات او دولة الإدارة فمستوى الأداء الإداري يحدد مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذه حقيقة يثبتها التفاوت بين الأمم في مقدار التقدم الحضاري والصناعي والتقني، فالمؤسسة هي عنصر التغيير الاجتماعي التي تقود المجتمع نحو مستويات اعلى وأوضاع أفضل من التضرر والتقدم، لذا تحتل المؤسسة مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية.

ان ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات أثرت على أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج اداري جديد متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة الى إدارة الموارد البشرية، كي تتحول الى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع العنصر البشري في قمة اهتماماتها.

فالتخلف في كثير من دول العالم هو تخلف اداري، يرجع الى ضعف مستوى أداء موظفيها فالموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط، وعدم احترامه لقواعد العمل، واي تراخي من جانبه او تقاعس يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستوى الكفاءة واي خلل في إجراءات العمل الإدارية، وضعف الاطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي يؤدي الى ما يسمى بالتسيب الإداري، الذي باتت الإدارة الجزائرية على غرار العديد من الدول النامية تعاني منه في الآونة الاخيرة.

حيث يرتبط التسيب الإداري في المؤسسة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء

الاعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في انجاز الاعمال والإهمال الواضح في العلاقات العامة مما ينجم عن ذلك اثار خطيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق اخر من عوائق التقدم الاجتماعي.

ونتيجة لذلك فقد اولت الإدارة الجزائرية أهمية كبرى لظاهرة التسبب الإداري، التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها من اثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات، فكان لا بد من علاجها، بالبحث عن مختلف الاليات التي تساهم في الحد من خطورة هذه الظاهرة على الافراد والمؤسسات، وتعتبر الرقابة الإدارية أحد هذه الاليات الضرورية، لما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء، والانحرافات، وترشيد القرارات من اجل الوصول الى إدارة راشدة قادرة على تقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات.

فالرقابة على الأداء تعتبر من اهم مكونات العملية الإدارية ، وهي عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى ،كما انها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة للتأكد من ان ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطط الموضوعة، والسياسات المرسومة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة ومن هنا فان الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات في اعمالها وتفاديها في المستقبل.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة-مكان الدراسة الميدانية من خلال طرح تساؤل مركزي مفاده:

- الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

### التساؤلات الفرعية:

1-كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_؟

2-كيف يؤدي اهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_ في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟

3-الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_؟

4-الى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_؟

### 2-الفرضيات:

إن وضع فرضية للبحث أو أكثر من فرضية هي خطوة أساسية ومهمة من خطوات البحث العلمي، بل أن قيمة النتائج المتحققة من البحث وقبولها في عملية اتخاذ القرار تتوقف على الفرضيات الموضوعية أساساً للبحث.

ولهذا فإن الدقة في تحديد فرضيات البحث ستعكس إيجاباً على بقية الخطوات الأخرى في إجراء البحث بغض النظر عن موضوعه ونوعه وبالتالي فإنها بمثابة المعيار الحساس والمهم في توجيه

البحث ومساره وصولاً إلى النتائج النهائية والمرتبطة أساساً بمشكلة البحث (الأتاسي، 2014، ص 33، 32)

ونظراً لهذه الأهمية التي تكتسيها الفرضية تم صياغة فرضية عامة لموضوع البحث وأربع فرضيات جزئية بصدد دراسة مدى تأثير الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة.

### الفرضية العامة:

- تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

تفيد هذه الفرضية وجود تأثير كبير للرقابة الإدارية على أداء العاملين في الحد من مظاهر التسبب الإداري (عدم احترام مواعيد العمل، التراخي والتباطؤ في العمل، سلبية الموظف، عدم تحمل المسؤولية)

### الفرضيات الجزئية:

#### الفرضية الأولى:

✓ تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

من خلال هذه الفرضية نود ان نوضح:

- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من نسبة غياب العامل عن عمله.

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تأخر العامل عن العمل.

- تساهم رقابة المسؤول على أداء العامل في التقليل من مغادرة العامل للعمل باكراً.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من إضاعة العامل للوقت أثناء الدوام الرسمي.

#### الفرضية الثانية:

✓ إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق \_تبسة\_ يزيد من تراخي

وتباطؤ موظفيها

من خلال هذه الفرضية نود أن نوضح:

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف عن أداء العمل المطلوب منه.
- تساهم رقابة المسؤول عن الأداء في الحد من إهمال العامل أداء واجباته.

#### الفرضية الثالثة:

✓ تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق

\_تبسة\_

من خلال هذه الفرضية نود أن نوضح:

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من امتناع العامل عن إبداء رأيه.
- رقابة المشرف لأداء العامل تحد من مقاومة العامل كل ما هو جديد.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من اللامبالاة.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من عدم رغبة العامل في التعاون.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تزيد من تشجيعه للعمل الجماعي.

## الفرضية الرابعة:

✓ تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية في مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_

من خلال هذه الفرضية نود ان نوضح:

- رقابة المسؤول على اداء العامل تحد من تجنبه للمسؤولية عن طريق تجزئة اجراءات المعاملة  
الواحدة بين عدة عمال.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تحد من تجنبه للمسؤولية عن طريق رفع المعاملة من مستوى  
إداري الى مستوى إداري آخر.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تحد من عدم احترامه للقواعد واللوائح التنظيمية

## 3- اسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيار موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة إلى أسباب ذاتية وأخرى

موضوعية نذكر منها:

## 3-1-الاسباب الموضوعية:

- إن واقع المؤسسة الجزائرية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية

وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية ومن أهم المشكلات ضعف استعمال وسائل

الرقابة أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى، مما جعل هذه المؤسسات تعاني من مظاهر التسيب الإداري،

لذلك أصبح الزاما علميا بالدرجة الأولى بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسة

الجزائرية.

- حب المعرفة العلمية والرغبة في اكتساب كم معرفي حول ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة.
- اثراء المكتبة الجزائرية باعتبار هذا الموضوع يشهد نقصا كبيرا في الدراسات الأكاديمية الخاصة به، حيث أغلب الدراسات في هذا الموضوع عالجتها تخصصات اخرى الإدارة، التسيير، القانون أي ندرة التناول السوسولوجي لهذا الموضوع الهام.

### 3-2- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع هام وحيوي وملح وهو الرقابة الإدارية ودورها في الحد من التسبب الإداري كظاهرة ازدادت حدتها في المؤسسة الجزائرية بشكل كبير ولذلك كان لا بد من البحث عن بعض الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة.

-محاولة افادة المؤسسة الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.

### 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث يعد التسبب الإداري موضوع الساعة إذ يعايشه المواطن ويصطدم باستمرار بصورة على أرض الواقع، بحكم حتمية التعامل مع مختلف المؤسسات العمومية في البلاد، حيث نجد المواطن دائم الشكوى من سوء الخدمات سواء من حيث المعاملة السيئة التي يتلقاها، أو من حيث تعطل مصالحه كنتيجة حتمية لتكاسل الموظفين في أداء المهام المنوطة بهم، لذا من الضروري تحديد مظاهر التسبب الإداري وإبراز الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية للحد منه والصعوبات التي تواجهها، وفق رؤية نظرية وتسليط الضوء على واقعها من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة-.

**5- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق -تبسة-.
- تسليط الضوء على الية الرقابة الادارية وظاهرة التسبب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي.
- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة -.
- التعرف على الأسباب التي تؤدي الى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.
- محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري.

**6- مفاهيم الدراسة:**

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها الإمبريقي أو أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة ودراستنا الراهنة تتكون من مفهومين مركبين هما الرقابة الادارية والتسبب الاداري.

✓ **التسبب الاداري:** يقصد به اهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي الى مردود سلبي على الاداء وسير العمل.

✓ **الرقابة الادارية:** هي وظيفة من الوظائف الإدارية يقصد بها رقابة المسؤول او المشرف على أداء الموظف وهي وسيلة هامة لمعالجة الانحرافات وإنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة.

## 7- الدراسات السابقة:

## 7-1- دراسات حول التسبب الإداري:

## الدراسة الأولى:

دراسة من اعداد الدكتور عبد الله طلبة بعنوان ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي سنة 1999.

وقد أوضح الباحث ما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في نجاح الإدارة أو فشلها في أي دولة من دول العالم سواء المتقدم منها أو النامي، وسواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وفيما يخص الدول النامية بشكل خاص فإن العنصر البشري في إدارتها لم يستطع بعد أن يؤثر بالاتجاه الإيجابي والفعال بسبب عوامل متعددة من أهمها انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في الأجهزة الإدارية المختلفة.

هدف الباحث من خلال دراسته لظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية معرفة مفاهيم وماهية وأشكال التسبب بالإضافة إلى معرفة عوامل وأسباب نمو بيئة التسبب الوظيفي وأثارها الهدامة ومن ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة وذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الدول النامية من ناحيتين هما :

- حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية

- قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة لعل من أبرزها ظاهرة التسبب البشري داخل الأجهزة الإدارية التي تعد ظاهرة عامة ومشتركة بينها.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي:

- كيف يمكن لشعوب الدول النامية أن تتجاوز الاعتبارات القبلية والأسرية والطائفية الضيقة في نطاق

الإدارة العامة؟

- ما العوامل الملائمة لنشوء نمو بيئة التسبب من إدارات الدول النامية؟

- ما أشكال وأسباب ظاهرة التسبب في إدارات هذه الدول وكيف يمكن معالجتها ولاسيما الاقتصادية

منها؟

- هل يمكننا تصور نظام عام ومتكامل لاستئصال وبتر هذه الظاهرة الخطيرة بما ترتبه من أبعاد

وآثار مدمرة على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لهذه الدول؟

ولقد أقتراح الباحث العديد من التوصيات (كعلاج للظاهرة) التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن ظاهرة التسبب من أهم معوقات التنمية الإدارية لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو الدعامه

الأولى في نجاح التنمية الإدارية وأن أية محاولة للإصلاح وتقويم الاعوجاج ينبغي أن تركز على

أسباب الظاهرة.

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو ما يجعله متفقا مع

التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.

- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه والتقليل من الإسراف في الجهد والتدابير في الوقت

والنفقات.

- يجب أن يتجه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية التي هي صميم

عملهم وعدم تضييع الوقت في القضايا التنفيذية وتركها لمن هم مستواها.

- ضرورة تطوير نظم الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ومع الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- ضرورة انتهاج سياسة تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله ومظاهره ويجب أن توجه هذه السياسة عناية فائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل.
- اهتم الباحث ببيان ماهية الوظيفة من المنظور الإسلامي وفلسفتها وكيف أن مفهوم الرقابة يتضاءل في مقابل نمو مفهوم الرقابة الذاتية والشعور بالأمانة والمسئولية من الفرد تجاه ما يقوم به من أعمال وابتغاء وجه الله الكريم وكيف أنها تعد أفضل أنواع الرقابة بالمقارنة بطرق الرقابة الأخرى.
- وجه الباحث إلى قيام القيادة السياسية بدورها في تجسيد العلاج الشافي للقضاء على نتائج ظاهرة التسبب الوظيفي عن طريق قرارات سياسية ملزمة لجميع العاملين وأجهزة الدولة، كما يتطلب الأمر البدء في تطبيق هذه السياسة بحزم وثقة وعزم دون تمييز بين الوحدات الإدارية ودون محاباة لبعض القادة والرؤساء الإداريين ودون تقرير بعض الاستثناءات من قواعد هذه السياسة أيا كان الباعث أو السبب لتقرير تلك الاستثناءات.

### الدراسة الثانية:

- دراسة من اعداد سمارة نصير بعنوان **ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004**، الموسومة أبو العيد دودو، منشورات المجلس الجزائري 2005.
- قام الباحث بتحديد ابعاد المشكلة الإدارية في الدولة الجزائرية في بعدين :
  - حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة قد يكون من أبرزها ظاهرة التسبب البيروقراطي داخل الأجهزة الإدارية الحكومية التي تعد عامة ومشاركة بينها.

كما طرح مجموعة التساؤلات التالية:

- ماهي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
- ماهي الأسباب البيئية التي أدت الى تفشي ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
- ماهي الدوافع او البواعث التي تجعل الموظف يتبنى نمطا سلوكيا يمكن ايجازه في كلمة التسبب؟
- كيف يمكن الحد من النتائج السلبية لظاهرة التسبب على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي....
- وتعميم انتشار الجوانب الإيجابية لهذه الظاهرة السلوكية في الجزائر؟
- كما قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة لتساؤلاته:
- كلما كرسست الاعتبارات الاسرية والقبلية والجهوية والشخصية في نطاق الإدارة العامة، كلما ازداد تسبب الموظفين فيها.
- كلما كان هناك تغيير مستمر في القيادات الإدارية كلما أدى ذلك الى بروز ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارات الحكومية.
- كلما قلت دوافع العمل (الحاجات)أدى ذلك الى تنامي جرثومة التسبب في الإدارات الحكومية.
- استخدم الباحث لأجل تحقيق اهداف هذه الدراسة منهجين بشكل متكامل وهما: المنهج التاريخي حيث استخدمه بشكل رئيسي في تتبع مختلف الأسباب التاريخية والمنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية او مشكلة اجتماعية.

حيث توصل في الأخير لسبل علاج ظاهرة التسبب البيروقراطي في الجزائر حيث أكد بانه مرهون باتباع هذه القيادات الإدارية لعدد من الإجراءات، يجب ان تتركز على ثلاث مستويات هي:

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة.

- توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين.

-تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين.

### الدراسة الثالثة:

دراسة من اعداد وداد سعدي بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ماي 2010-غير منشورة-

لقد طرحت الباحثة إشكالية دراستها من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما الذي يبرهن على وجود ظاهرة التسبب في الإدارة العمومية؟

- ما هي الأسباب التي مهدت لتجذر التسبب في إدارة القطاع الحكومي؟

- ما الذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟

- هل يعد تجرد الموظف من الاخلاقيات المهنية سببا كافيا لتفشي التسبب بتلك الإدارات؟

- هل يترتب على تسبب الموظف في أداء مهامه اليومية اثار سلبية تمتد على المدى البعيد؟

كما قامت الباحثة باقتراح الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة عن التساؤلات السابقة:

- يمكن الاستدلال بوجود تسبب إداري من معاناة المواطنين في الحصول على خدماتهم المشروعة

- تزداد درجة التسبب الإداري في غياب القيادات الفعالة.
- عجز الوظيفة الحكومية على اشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسببه.
- افتقار الموظف للأخلاقيات في أداء مهامه يسمح بتسببه.
- غياب الموظف عن أداء وظيفته او مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثره لحد إعاقة التقدم الاجتماعي.

كما اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية:

- المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة وجمع اوصاف ومعلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم للظاهرة المدروسة، ويعتبر احدى طرق التحليل والتفسير وكذلك استخدم المنهج التاريخي كون الموضوع يتطلب معرفة الوثائق التاريخية والظروف البيئية التي تثبت بروز هذه الظاهرة.
- منهج دراسة الحالة، الذي يهدف الى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة والمنهج الاحصائي كونه يساعد على تصنيف المعلومات المحصل عليها وتبويبها ثم تحليلها للوصول الى نتيجة معينة معبرة عن الواقع.
- كما توصلت الدراسة الى ان القادة غير حريصين على خلق فرق عمل بينها اتصال فعال ومشاركة في اتخاذ القرارات.

- اكدت نسبة 100 بالمئة ان المسؤول ليست لديه قابلية لتهيئة موظفيه على تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي اهم عامل لإثارة الدافع للعمل.
- افتقار سلوكهم للنزاهة مما يدفعهم لعدم المساواة بين المواطنين.

- سلم القيم المهنية غير محترم مما يدل على استفحال المؤشرات التي تدل على غياب الممارسة الأخلاقية ومن ثم انتشار التسيب.

هذه النتائج سمحت للباحثة بتقديم بعض الاقتراحات والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

- ضرورة بناء علاقات العمل سواء بين الموظفين او بين الموظفين والمواطنين على أسس سليمة وشفافة بعيدا عن القبليّة الجهوية والمحاباة والمحسوبية.

- اصدار قوانين صارمة ورادعة لكل اهمال يصدر عن الموظف كالتأخر والتغيب والتكاسل والتهاون في العمل

- توفير الظروف البيئية المناسبة لقيام الموظف بمهامه دون ضغوط محيطية مؤثرة على رضاه ومن ثم سلوكه ومردوديته

- تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة من اعداد الدكتور فارس طامي العتيبي بعنوان التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه اجريت بجامعة الملك سعود كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامة.

أوضح الباحث أهم أبعاد ومظاهر ومسببات مشكلة التسيب الوظيفي والجهود المبذولة للحد منها حتى يتمكن وضع تصور أو نموذج مقترح يساعد في الحد من هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها قدر الإمكان ومعالجة بعض القصور الذي شاب جهات عديدة في الدولة والمجتمع وأدت إلى ظهور هذه المشكلة وذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الجوانب:

- أهم المسببات (المتغيرات) التي كانت وراء نقشي هذه الظاهرة في المجتمع.

- الظروف البيئية التي أدت إلى ظهور هذه المسببات التي كانت وراء انتشار التسبب الوظيفي في القطاع العام.

- تحديد الجهات التي ساهمت في تفشي هذه الظاهرة عن طريق القصور الواضح في عملها أو عن طريق الثقافة السائدة في هذه الجهات والتي تقوم على عدم احترام العمل والانضباط في تأديته

- البحث عن أوجه القصور الذي يشوب بعض الجهات والمنظمات المنوط بها أعداد وتأهيل العنصر البشري والتي تقع المؤسسة التعليمية على رأسها.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي:

- ما هي الأسباب الرئيسة لظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟

- هل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟

ومن خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التسبب الوظيفي في القطاع العام؟

- ما هي أهم أشكال التسبب الوظيفي في القطاع العام؟

- ما هي الآثار المترتبة على ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟

- ما هي أهم العوامل التي أدت إلى وجود وانتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟

- ما هو النموذج المقترح للحد من ظاهرة التسبب في القطاع العام؟

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المكتبي ويعتبر هذا المنهج من انساب المناهج لتناول

ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام. حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة بأبعادها

المختلفة والاطلاع على آثارها المختلفة، والبحث في المسببات التي كانت وراء وجود هذه الظاهرة. وكذلك الآثار الجانبية المترتبة على تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

كما وضع الباحث حل للمشكلة من خلال وضع نموذج مقترح للحد من ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام (نموذج مقترح) يتمثل في منظومة متكاملة من الحلول تشمل كل جوانب الظاهرة وكذلك أبعادها ومسبباتها

▪ دور الدولة ووسائلها المختلفة في القضاء على التسبب أو الحد منها:

إن الدولة بوصفها المسئول الأول والرئيس عن القطاع العام فإن الجانب الأكبر من الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي يقع على عاتقها وذلك عن طريق ما يلي:

✓ الاهتمام بالتخطيط الجيد للقوة العاملة

✓ الاهتمام بنواحي التنظيم والقضاء على البيروقراطية.

كما أن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الدولة لتحسين الأداء الوظيفي والحد من ظاهرة التسبب وأبعادها المختلفة وتتمثل أهم هذه الإجراءات في:

✓ أن يتم انشاء الوظائف العامة بدافع من الحاجة الفعلية لهذه الوظائف.

✓ التحديد الواضح للمسئولية والاختصاصات لضمان الالتزام من جانب الموظفين ولسهولة

محاسبتهم إذا قصرُوا في أداء أعمالهم.

✓ الاهتمام بالطرائق المثلى لتأدية العمل.

✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب اعتماداً على المؤهل والكفاءة والخبرة.

✓ يجب أن تعيد الدولة البريق والرونق للتوظيف الحكومية وأن توازن بين توجهاتها نحو التخصصية وبين القطاع العام وموظفيه لأن كلا القطاعين العام والخاص ركائز التنمية الشاملة في الدولة.

✓ الاهتمام بالرقابة وتفعيل دور أجهزة الدولة الرقابية الخاصة بالقطاع العام.

✓ يجب أن تقوم الدولة بتنشيط أجهزة الإعلام ووسائله المختلفة.

▪ دور منظمات القطاع العام نفسها في الحد من التسبب الوظيفي بداخلها:

✓ اهتمام منظمات القطاع العام بأن يكون لديها إدارة جيدة للموارد البشرية

✓ القضاء على الروتين وجمود الإجراءات واللوائح

✓ القيام ببعض الإجراءات والأمور التي من شأنها تحسين بيئة العمل

✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها

▪ تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها:

✓ إعادة النظر في الأساليب الرقابية بما يتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.

✓ يجب الاهتمام بالرقابة المعاصرة التصحيحية الهادفة إلى وضع الحلول ومعالجة الأخطاء.

✓ وأن يكون هدفها الأساسي هو المساعدة على تحسين سير العمل وعدم الوقوع في الأخطاء (لا

أن يكون همها الأساسي هو اصطيات الأخطاء وتوقيع العقوبات والجزاءات فقط).

✓ يجب ألا يتم التعسف في استخدام السلطات الرقابية أو المبالغة في العقاب حيث أن

الموضوعية مطلوبة وكذلك فإن تحقيق العدالة من الأمور التي تؤدي إلى استقامة الأمور في

مختلف المجالات.

▪ دور المنظمات الدينية في الحد من التسبب الوظيفي (المنظور الإسلامي).

لا بد لنا لعلاج أي ظاهرة سلبية توجد في المجتمع، أن يكون من خلال المنظور الإسلامي حتى نضمن له الأثر المطلوب في النفوس. ومن هنا يتضح ما يمكن أن تقوم به المنظمات الدينية العديدة في المملكة والتي من أهمها:

▪ دور المؤسسات التعليمية ومدى تفاعلها مع احتياجات القطاع العام.

يجب على المؤسسات التعليمية الاهتمام الكبير بمخرجاتها، والتنسيق بين مخرجاتها وبين احتياجات سوق العمل بشكل عام والقطاع العام بشكل خاص، وما تتطلبه خطط التنمية المستقبلية من كوادر وظيفية بالمؤهلات المطلوبة

▪ دور المؤسسات الإعلامية العامة في الحد من التسبب الوظيفي.

تمتلك الدولة العديد من المؤسسات الإعلامية الهامة، والتي منها المقروء والمسموع والمرئي، والتي يمكن من خلالها أن تعمل على تغيير العديد من الاتجاهات السلبية لأفراد المجتمع.

## 7-2-دراسات حول الرقابة الادارية:

### الدراسة الاولى:

دراسة من اعداد عبد الله عبد الرحمان النميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية وهي دراسة مسحية اجريت سنة 2003 في أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية-غير منشورة-

تهدف الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها وما مدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية

بالتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية.

وباستعراضنا لهذه المقدمة في مشكلة الدراسة فإن مشكلة الدراسة تبدو في التساؤل التالي:

■ ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

تندرج تحتها التساؤلات التالية:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على المنهج الميداني وعلى الأساليب الإحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساساً إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث وبعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقاً في نفس المجال.

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الضباط وضباط الصف من رتبة (رقيب - رئيس)

العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم 363 مبحوثاً، منهم حوالي 100 من الضباط و263

من صف الضباط، وقد تم توزيع الاستبانة وجمعها عن طريق الباحث وعدد من الزملاء العاملين في شرطة منطقة حائل وقد تم اجراء الدراسة على جميع افراد مجتمع البحث.

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تتطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها

مما تقدم من الدراسة النظرية والتطبيقية توصل الباحث للنتائج التالية:

- أظهرت استجابات أفراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على أنه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وأن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم وأن الأداء العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وأن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت اظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم ويرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع أخطاء ويبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها وقد يعود ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

- تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ثم تمارس خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية ثم من خلال الاتصالات السرية ومراجعة السجلات ثم من خلال لجان التحقيق ومراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم وتمارس الرقابة الإدارية كذلك من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا وصناديق الشكاوى وتمارس العملية الرقابية من خلال المعاشاة

الميدانية ومن خلال الدعاوى القضائية والتقارير الشهرية وسجلات الحضور والانصراف وتمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة.

- المحاباة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة وضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث وضعف الوعي بالرقابة الذاتية وتباعد المواقع الجغرافية للمراكز والأقسام وعدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية وعدم وجود معايير لقياس الأداء وصعوبة قياس الأداء في أقسام ومراكز الشرطة وعدم وضوح المهام المناطة بالضباط والأفراد والضغط الاجتماعي التي تمارس على أجهزة الرقابة ونقص أجهزة الاتصال وعدم فاعليتها وضعف مهارات الاتصال مع الجمهور وكثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت وضعف الرقابة الجماهيرية على المراكز والأقسام وعدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.

- يجب أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية وتكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي وتصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل أقسام ومراكز الشرطة واعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقييم الأداء و زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية و تفعيل دور الرقابة الجماهيرية و الاهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق الشكاوي أو عبر وسائل الإعلام وتفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوي و وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء الوظيفي و تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية و توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية و زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين وتابعيهم وإدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية لإجراء الرقابة المباشرة وضع وتصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة ووسائل عملها وادائها.

كما اقترح التوصيات التالية:

- إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية والوظيفية الأخرى.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بأقسام ومراكز الشرطة.
- الاهتمام بأجهزة الاتصال وضمان فاعليتها وذلك بتحديثها وصيانتها ووضعها تحت متناول الضباط والافراد.
- الاهتمام بتقوية مهارات الاتصال مع الجمهور.
- الاهتمام بتقوية الرقابة الجماهيرية على المراكز والأقسام.
- الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.
- الاهتمام بزيادة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة.
- إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.
- الاهتمام بتشجيع وخلق اجواء المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي وتخصيص جوائز سنوية لمن يتقدمون على غيرهم.
- الاهتمام بتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي.
- اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقييم الأداء.
- الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.
- تفعيل دور الرقابة الجماهيرية.

- ضرورة الاهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق الشكاوى أو عبر وسائل الإعلام.
- تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوى.
- الاهتمام بوضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء الوظيفي.
- تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.
- توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية.
- زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين وتابعيهم.
- إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية لإجراء الرقابة المباشرة.
- الاهتمام بالتدريب والتوعية بمفهوم الرقابة وانواعها واساليبها مع التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية.

### الدراسة الثانية:

دراسة من اعداد أحمد بن صالح الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية اجريت سنة 2003 في جامعة نايف للعلوم الامنية قسم علوم ادارية بالرياض المملكة العربية السعودية. غير منشورة.

تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

■ تبرز مشكلة البحث في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك، نظرًا لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع بالإضافة إلى أنه أحد مصادر الإيرادات العامة للدولة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟  
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟ وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

- ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء، والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة كما اقتضت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط سبيرمان، ومعامل ارتباط بيرسون.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقا للخطة الموضوعية.

-عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

- الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

- تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة من اعداد بن مرزوق عنتره بعنوان الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الاداري في الادارة الجزائرية مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وهي دراسة ميدانية لولاية برج بوعريريج اجريت سنة 2008- غير منشورة-

إن هذه الدراسة تناقش موضوعا هاما وحيويا وملحاً وهو الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري كظاهرة ازدادت حدتها في الإدارة الجزائرية بشكل كبير، ولذلك كان لابد من البحث عن بعض الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة ولعل أهم هذه الحلول تفعيل عملية الرقابة الإدارية ومن هنا تبرز الإشكالية طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها:

■ إلى أي مدى يمكن أن تسهم الرقابة الإدارية الفعالة في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري

في الإدارة الجزائرية؟ وما واقعها في ولاية برج بوعريريج؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إبرازها فيما يلي:

- ما هو مفهوم الرقابة الإدارية؟ ما مراحلها وأنواعها؟ وما هي أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة؟
- ما هو مفهوم الفساد الإداري؟ ما أسبابه وآثاره؟ وكيف يمكن التقليل من خطورته؟
- ما واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية وما دور الرقابة الإدارية في الحد من خطورته؟ وإذا كان انتشارها بهذا الحجم الكبير يدل على وجود خلل في فعالية الرقابة الإدارية، فأين يكمن هذا الخلل؟

- ما هي أهم المقترحات التي يمكن تقديمها لتفعيل عملية الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري من أجل تحقيق إصلاح إداري واقعي وهادف؟ وهل تعتمد ولاية برج بوعرييج على هذه الآلية في مكافحة الفساد الإداري؟

فرضيات هذه الدراسة يمكن أن نوردتها فيما يلي:

- هناك علاقة عكسية بين الفساد الإداري والرقابة الإدارية فكلما انخفضت درجة الرقابة الإدارية تزايدت احتمالات ظهور الفساد الإداري وحدته، والعكس صحيح أيضا فكلما ارتفعت درجة الرقابة الإدارية انخفض احتمال ظهور الفساد الإداري.

وتتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية وهي:

- تعكس ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية خلافا واضحا في منظومة القيم الاجتماعية التي أثرت على فعالية الرقابة الإدارية من خلال الازدواجية في ممارسة الرقابة.
- مشكلة الإدارة الجزائرية ليست في النصوص القانونية بقدر ما هي في التطبيق الفعلي لتلك النصوص المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري.

- مواجهة الفساد الإداري تقتضي الإصلاح الشامل من خلال العمل على الوقاية من الوقوع فيه حتى يمكن تجنب مختلف الآثار والتكاليف الباهظة التي قد تترتب عنه.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية، فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية.

وللقيام بالدراسة الميدانية اعتمد على منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في ولاية برج بوعرييج.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في حلّ مشكلة الفساد الإداري في الجزائر، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إن الفساد ظاهرة أصيلة في الإنسان، ولا يمكن معالجتها إلا بإصلاح الفرد والمجتمع، لأن أزمة الفساد في حقيقة الأمر هي أزمة إنسان فقد أخلاقياته، أزمة أسر لم ترب، وأزمة مؤسسات تربية وجامعية لم تكوّن، وأزمة بيئة مشجعة له، فالتغيير يتطلب إصلاح النفس أولاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ الآية 11 من سورة الرعد

- إن ظاهرة الفساد كانت نتيجة أزمة اجتماعية قيمية بالدرجة الأولى خاصة مع تجليات مظاهر العولمة

- إن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية، غير أن واقعها في الإدارة الجزائرية يبين عدم استغلالها، ولذلك فإن مكافحة الفساد الإداري تستلزم قيام أجهزة الرقابة الإدارية بالدور المطلوب منها، وذلك بالكشف عن المفسدين وتطبيق القوانين في حقهم بدقة وعدالة، وعدم التسامح معهم بمعاقتهم إذا ثبت جرمهم.

- إن الرقابة الإدارية أداة كفيلة بالتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري ولكن هذا يتطلب ضرورة استقلالية الأجهزة الرقابية.
- إن نجاح سياسة مكافحة الفساد الإداري في الجزائر تتطلب تكاتف جهود جميع أطراف المجتمع من قيادة سياسية، أفراد، مجتمع مدني، إعلام ... وغيرها.
- إن مكافحة الفساد الإداري تتطلب ضرورة العمل على نشر الوعي الاجتماعي، وتفعيل القوانين وفرض أو تطبيق العقوبات دون أي استثناء، ونشر مبادئ العدالة الاجتماعية
- إن وجود الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية بهذا الحجم هو نتيجة وجود تكتلات إدارية تعمل على تحقيق مصالحها انطلاقاً من اعتماد أسس الولاءات، الوساطات في التوظيف، والتعيين والترقية، وهذا ما أدى إلى ضعف عملية الرقابة الإدارية.
- إن أحسن رقابة يمكن أن تؤدي دورها على أكمل وجه في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري هي الرقابة الذاتية، وذلك حين يشعر الفرد بأن الله يراقبه، وهذا يتطلب التربية السليمة على الأخلاق الإسلامية الفاضلة.
- إن القضاء على أي مشكلة يستوجب القضاء على مسبباتها ولذلك لا بد على الجزائر أن تنتهج سياسة أكثر رشداً فما يخص إصلاح الوظيفة العامة، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع توفير الأجهزة المتطورة والعنصر البشري الكفاء والمتخصص
- الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة من محافظة على الوقت وضرورة الإخلاص في العمل وسرعة انجازه والأمانة والنزاهة والعدالة.

## الدراسة الرابعة:

دراسة من اعداد زدام عمار بعنوان تأثير الرقابة الادارية على كفاءة اداء العاملين في المنشآت الرياضية وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي 2011-غير منشورة-

قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في الأساليب التي تمكن من رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين ومردود المنشآت الرياضية كما تعتبر الرقابة أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وهي تمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا او ارتباطا بكافة وظائف الإدارة الأخرى. ونظرا لأهمية الرقابة في أي منظمة كانت خاصة المنشآت الرياضية قام الباحث بطرح الاشكال التالي:

▪ ما هو تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

وتحت هذا الاشكال تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير الأساليب الرقابية المطبقة على العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي ؟

- هل تتأثر كفاءة أداء العاملين بطرق تطبيق الرقابة الإدارية ؟

كما قام بصياغة الفرضية العامة التالية:

▪ تؤثر الرقابة الإدارية الفعالة إيجابيا على كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد

الحملاوي

والفرضيات الجزئية:

- تؤثر الأساليب الرقابية على كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي

- تتأثر كفاءة أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي سلبا بعدم التطبيق المدروس للرقابة الإدارية.

اتباع المنهج الوصفي المسحي منهاجا اجرائيا لجمع وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها ولأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق قام الباحث بالاعتماد على أداة الاستبانة وقد تكونت عينة البحث من 85 عاملا في المركب الرياضي الشهيد حملاوي -قسنطينة-

توصل الباحث بعد دراسته الميدانية الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يوجد تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين وهذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل كتحديد الأهداف ولكن لم تتحقق هذه الفرضية لان الإيجابية المقصودة مرهونة بتوفر الأساليب الرقابية وفعاليتها والاهداف المرجوة منها.

- تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية وغير مدروسة يؤدي حتما الى نتائج سلبية على أداء العاملين في المركب الرياضي الشهيد حملاوي.

- اما بالنسبة للعمال فإننا نجد العديد من الظروف والعوامل المحددة لكفاءة أدائهم على الوجه الاكمل نذكر منها نقص في الاستغلال الأمثل لإمكاناتهم وكذا النقص في التنسيق بين الاعمال والمهام التي يقومون بها في المركب وعدم تشجيع روح الابتكار والابداع لدى العاملين وعدم التجانس والتوافق في أداء الاعمال وكذا انفراد الرؤساء اتخاذ القرارات كلها عوامل تحدد كفاءة العاملين وتؤثر عليها سلبا.

ومن خلال النتائج السابقة الذكر توصل الباحث الى وضع اقتراحات حول تحسين الأداء:

- التخطيط الدقيق من خلال اعداد جداول العمل في المركب وفتح المجال امام التكوين والترص بغرض الرفع من كفاءة العاملين ودعم روح الابتكار ومحاولة اشراك العاملين في الأمور التي تهم المركب، ومحاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على الأداء

## 7-3- التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل عددا من الدراسات السابقة التي تناولت التسبب الإداري والرقابة الإدارية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من عام 1999 م حتى عام 2011 م وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة وذلك لغرض تسليط الضوء على كل متغير واستكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وذلك سعيا منها لإثراء الجانب النظري، ومحاولة لربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، وقد ساعدتها الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

ولقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات إلى مجموعتين رئيسيتين، دراسات حول التسبب الإداري، ودراسات حول الرقابة الإدارية كما يلي:

- دراسات حول التسبب الإداري (عبد الله طلبة 1999)، (نصير سمارة 2005)، (وداد سعدي 2010)، (فارس طامي العتيبي) حيث ركزت معظم هذه الدراسات على ضبط مؤشرات لظاهرة التسبب انطلاقا من الواقع الإداري وعلى ربط هذه الظاهرة ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية وأوضح الباحثين تعاريف واقعية لظاهرة التسبب الإداري.

انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتاريخي والمنهج الإسلامي ومنهج دراسة الحالة وتهدف معظمها الى البحث عن الاسباب والظروف البيئية التي ادت الى ظهور وتقشي ظاهرة التسبب

الإداري

- دراسات حول الرقابة الادارية (عبد الله النميان 2003)، (احمد بن صالح 2003)، (بن مرزوق عنتره 2008)، (زدام عمار 2011) ركزت هذه الدراسات على متغير الرقابة الادارية وربطه بكفاءة الاداء والفساد الاداري وكانت تهدف الى معرفة واقع الرقابة الادارية وأثرها على كفاءة الاداء ودورها في الحد من الفساد الاداري، انتهجت معظمها المنهج الوصفي وهي دراسات تم تطبيقها في مختلف القطاعات: الصحي، الرياضي، الامني

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حيث الهدف منها، حيث سعت إلى كشف العلاقة بين الرقابة الادارية ولتسيب الاداري في المؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية (على حد علم الباحثة) التي تناولت موضوع الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة، حيث أنه بعد الاطلاع لا توجد أية دراسة سابقة لنفس المجال السوسيولوجي تحدثت عن هذا الموضوع.

- غالبية الدراسات السابقة تناولت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة، ولم تتناول موضوع الرقابة الادارية والتسيب الاداري كموضوع واحد متكامل.

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجال المكاني والزمني، حيث أن الدراسات السابقة جاءت بين الفترة (1999 وحتى 2011) واجريت على مؤسسات امنية ورياضية ومستشفيات.

- اعتماد الدراسات الخاصة بمتغير التسيب الإداري على الملاحظة غير المباشرة فحسب مع غياب أدوات جمع البيانات كالاستبيان والمقابلة وغياب الاساليب الإحصائية التي تعطي نتائج دقيقة للدراسة باستثناء دراسة وداد سعدي فكانت ركزت على اخلاقيات المهنة وابرزها كسبب من اسباب التسيب الإداري كما كانت دراسة حالة قطاع الصحة.

## الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في الدراسات السوسولوجية الحديثة:

قدم عدد من المفكرين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين اجتهادات لقيت القبول وساهمت في ولادة علم الإدارة على اعتبار ان الإدارة ظاهرة تنسم بالانتظام الذي يمكن اكتشاف قوانينه ومبادئه بالعقل والدراسة العلمية لكن ما يلاحظ ان هناك اختلاف وتباين بين وجهات النظر في هذه الاجتهادات فكل منهم ينظر الى التنظيم والإدارة من زاويته الخاصة ثم استمرت هذه الاجتهادات ومازالت لتشكل كل منها مذهباً ومدرسة علمية ونموذجاً يحتذى به.

وبرز في هذا الصدد جملة من المدارس والمذاهب الأيديولوجية التي اهتمت وعينت بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات محاولة دراسة كل المشاكل الإدارية والتنظيمية والصناعية التي تصادفها المنظمة ومواردها البشرية.

وبعد التسيب الإداري والرقابة الإدارية من القضايا الهامة التي اخذت حيزاً هاماً من هذه الدراسات التنظيمية ونحاول فيما يلي التعرف على المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة وعلاقتها بالتسيب الإداري قديماً وحديثاً، بدءاً بالنظرية الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية بعدها النظريات الحديثة.

### 1- النظرية الكلاسيكية:

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين. ولا شك ان نتائج البحوث والدراسات التوصل اليها في بداية هذا القرن تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة والفكر الكلاسيكي لها. تندرج تحت هذه

المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها:

### 1-1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وهي مرتبطة بجهود "فريدريك تايلور" وزملائه حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الاهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموماً وبالعنصر البشري في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص ومن ثم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الاهتمام من العناصر المادية أو الآلات في المجال الصناعي إلى الاهتمام بالعناصر البشرية أو العمال ومشكلاتهم.

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لا بد من الرقابة الإدارية حيث حضي موضوع الرقابة الإدارية في إطار هذه النظرية باهتمام بالغ الأثر لم ينله في غيره من النظريات الأخرى.

حيث اعتبر تايلور الرقابة الإدارية امر ضروري لتحقيق اعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الاشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء أي لا بد من الرقابة اللصيقة والضبط الصارم.

كي تصبح وحدة الامر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الاشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والاشراف على أساس رجل لرجل man of man بمعنى لكل عامل شخصاً معيناً يشرف عليه ويراقبه (السلمي، 1980، ص 67)

إضافة إلى الاشراف التخصصي بمعنى انه لكل تخصص في العمل مشرف مختص وبهذا الأساس

يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه.

وقد ركز تايلور على دراسة التسيب الإداري من خلال دراسة التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء سلوكهم: التباطؤ في الأداء، عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء وقد اقتصر التفسير لهذا التسيب أو سوء السلوك على ما يطلق بظاهرة النسيان.

ولقد اعتقد تايلور ان معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم الى أماكن العمل وانها تهم للتدريب اللازم يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال وكان يأمر العامل بان يؤدي بالضبط كل ما هو مفترض ان يؤديه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبه، وإذا كان هنالك تقصير فان المراقب يقوم برفع تقريره الى الإدارة في خلال خمسة عشر دقيقة من ارتكاب المخافة وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ والتظاهر في الأداء، فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش وعنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية مما جعل انطبعا عاما يسود عالم الشغل بان نظرية الإدارة العلمية تتسم بالقسوة. مما سبق يمكن القول ان تايلور اعتبر الانسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة وان هذا الانسان لا يدفعه الى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على اجر أكبر.

### 1-2- نظريات التقسيم الإداري:

تتمثل هذه النظرية في اعمال كل من "لوثير جوليك" و"ارويك" و"هنري فايول" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات.

لقد اهتمت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات، وقد اولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيزا كبيرا من اهتمامها

ولقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية واحد أهم أربعة وظائف إدارية ولكي تكون المنظمة ناجحة لا بد لكل إداري من مستويات الإدارة العليا ان يتقن ممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.

لقد اهتم "فايول" بعملية الرقابة والاشراف حيث أوضح انه يجب ان تكون مصلحة العمال واعمالهم تصب في مصلحة العمال واعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وما على العامل الا الابتعاد عن مظاهر التنسيب الإداري وتقيد بالانضباط من خلال التزامه بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما الح "هنري فايول" على الاشراف الضيق أي ان يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الامر، كما يبين ان كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال باي مستوى الا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه ادنى الا عبر رؤساء الافراد الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي وهذا من اجل التأكد ان المهام المنجزة تتفق مع الاهداف المخططة ولا توجد أي انحرافات عن الوضع الطبيعي، والتصدي الى لذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل وهذا كله من اجل تحسين مستوى الأداء.

اما "موني" و"ريالي" فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري حيث ان من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري الذي يتمثل في تقديم النصح والمشورة من طرف الاستشاري اما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج، بدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون لتفادي سلبية الموظف ثم مبدأ التدرج لتوكيل السلطة وتحديد الوظائف حيث تنساب السلطة من قيمة التنظيم الى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات.

وأخيرا المبدأ الوظيفي الذي يقصد به التخصص الوظيفي أي لكل عامل مهام محددة يقوم بها دون

توكيلها لغيره قصد التملص من تحمل المسؤولية.

وخلاصة القول ان نظريات التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق اشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة وهذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد والتخلص من عدم الانضباط.

### 1-3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب الى ماكس فيبر الذي كان اول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء (السلمي، 1980، ص28)

ثم وضع " فيبر " النموذج المثالي لدراسة التنظيم والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد.

هذا النظام الذي جاء به فيبر هو نظام التمسك حرفيا بالقواعد والتعليمات والاسس بما يؤدي الى الابتعاد

عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل ومهمة إيجاد الحلول (الحسيني، 1983، ص46)

واهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الالتزام والتقييد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل حيز ومحيط المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية، وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تشيد وتحت على دور واهمية الرقابة في زيادة الانضباط والالتزام واتباع القواعد والإجراءات في ظل مركزية السلطة ومركزية الاشراف وذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل وبالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات والقوانين والإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من اجل تحقيق اهداف المنظمة وفق المبادئ التالية:

-التخصص في العمل

-تقنين الأدوار

-وحدة الاشراف ومركزية القرارات

-توحيد الإجراءات

-عدم ازدواجية الوظائف

-الجزء حسب الاستحقاق

وخلاصة القول ان ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة ودورها في تحقيق التزام الافراد بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم العمل.

## 2-النظريات النيوكلاسيكية:

سميت هذه النظريات بالكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر الى التنظيم وافراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم وركزت على أهمية التنظيم غير رسمي وتأثيره على افراد التنظيم.

## 2-1-نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية (عبد الرحمان، 1999، ص105) حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية.

وكان هدف هذه النظرية الوصول الى بعض المبادئ والتقنيات قصد التغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التيلورية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات عدم ضمان ولاء العمال.... الخ (الحسيني، 1977، ص135)

وتقوم هذه النظرية أساسا على أفكار التون مايو الذي قدم مساهمة كبيرة حيث قام بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية حيث استندت به ويسترن الكترك الامريكية لدراسة ظاهرة تدني مستوى الإنتاجية.

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورن أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج. وركز على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي (حريم، 2003، ص26)

بمعنى ان الرقابة الإدارية داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، حيث ركز على رقابة إدارة المستويات الدنيا (المشرفين) للطبقة الشغيلة.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية ان الرقابة يجب ان تكون موجهة لجماعات العمل الرسمية والغير الرسمية وان تركز على مراقبة العمال ضمن فرق العمل بدل من مراقبة العمال عبر تدرج مواقعهم في الهيكل التنظيمي بحكم انها كانت تعتمد الهيكل التنظيمي المسطح الذي تتمحي فيه وتذوب الفروق الفردية أي يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم اشباع حاجات العامل من الاحترام والتقدير واثبات الذات.

وبهذا يظهر ان نظرية العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل وكانت النتيجة "ان الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق الى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي ان الفرد يتصرف بوحى من مشاعره (Lussato,1974 ,p40)

اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية في دراستها سلوك الأداء لدى العاملين بمظاهر التسيب الإداري من خلال عدم اهتمام العامل بأداء عمله، عدم تشجيع العمل الجماعي، عدم تشجيع التعاون، ومع ذلك وفي ظل الظروف التي هيء فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء على مظاهر التسيب الإداري بالرغم من استبعاد العوامل غير المتعاونات من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة على اعتبار ان هؤلاء العوامل يعانون من اضطرابات نفسية او قصور في التفكير بسبب القلق الزائد.

ثم ظهرت مشكلة أخرى حيث في ظل التنظيم غير الرسمي اخذ التسيب الإداري او سوء السلوك شكل العمل الجماعي.

## 2-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو ان كل عمل او تصرف اداري في التنظيم انما يركز على نظرية تنظيمية معينة أي ان لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين حيث ان سلوك المشرف مع مرؤوسيه يتحدد وفقا لتثور هذا الأخير. (السلمي، د.ت، ص 100)

وبناء على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y):

أ- نظرية (x):

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل اذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا تعتقد الإدارة بانه يجب ان يخضع العمال الى نظم اشراف شاملة عن كذب اي رقابة لاصقة باستخدام عناصر التحكم المتقدمة.

حيث قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية:

-الانسان بطبعه كسول لا يميل الى العمل

-يتوجب على الإدارة اجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من اجل ضمان

قيامه بالعمل

- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون ان يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الامن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من

الطموح

### ب-نظرية y:

في هذه النظرية تفترض الإدارة بان الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس وتفترض

أيضا ان الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني او البدني ولديهم القدرة على المشاكل بطرق

إبداعية ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة فانهم سيتعلمون

التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل انجاز الأهداف التي التزموا بها.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية y

-الافراد يميلون بطبيعتهم الى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك

-إيجاد الدافع على العمل لدى الافراد لا يجب ان يقتصر على اشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن

يجب ان يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

-الفرد بطبيعته يميل الى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد الى توجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى

توافرت الظروف المناسبة لذلك

-الالتزام بالأهداف مرتبط بمدى الكفاءة التي تمنح نظر تحقيقها

-الرقابة الخارجية والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم  
-وحسب ماكريجور فان المبدأ المستمد من نظرية X هو المتعلق بضرورة التوجيه والرقابة للتخلص من كسل الموظف وعدم تحميله للمسؤولية وتهديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال اهماله لعمله وعدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل.

اما نظرية Y أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل او خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق افضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بذل طاقتهم من اجل نجاح العمل وان الرقابة والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أداء افضل.

### 3-النظرية الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإدارية الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهر نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية دراسة التنظيم وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين وفيما يلي عرض لاهم النظريات:

### 3-1-روبرت مرتون:

يعتبر " روبرت مرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج " فيبر " فهو يرى ان الاختلال الوظيفي يحدث لان الشكلنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تعد ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات (معمرى، 2009، ص55)  
فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر خاصتين:

الأولى هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

إذا كانت هاتان الخاصتان هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية، فإن الأمر لم يعد كثيرًا من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات، بل إن التأكيد على ضرورة الامتثال للقواعد، والالتزامات الكاملة بها يدفع الفرد إلى استنماها فتصبح هي الغاية القصوى بدلا من الاستعانة بها كوسائل وإجراءات بسيطة محددة، وهكذا تتعاضد أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية.

ولقد انطلق " مرتون " من مجموعة من المفاهيم:

• الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة:

وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي (الواجبات والالتزامات) أما الوظيفة المستترة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها أي التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل توجد بطريقة ضمنية أو لا شعورية.

• الوظيفة في مقابل اللاوظيفية:

بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها " فيبر " لتحقيق الأهداف.

أما اللاوظيفية فهي الجانب الآخر غير المتوقع، وغير المرغوب (المعوقات الوظيفية) مثال:

كلما زاد تقسيم العمل ← زاد التخصص ← زادت النمطية ← زاد التكرار ← مما يؤدي إلى الملل

• البديل الوظيفي:

وهي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقص بين الوظيفية واللاوظيفية.

ومن هذه المفاهيم أقام " مرتون " نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي، والتدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط والإشراف الدقيق، وذلك من خلال إصدار التعليمات، والأوامر، ومتابعة التنفيذ، وحسب " فيبر " فهذا يؤدي إلى التنبؤ بالسلوك لأنه يقوم على أساس التخصص، وتحديد المسؤولية (أي معاملة الموظف كآلة).

أما " مرتون " فقد درس الجانب اللاوظيفي حيث توصل إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد، والأوامر هو ثبات السلوك (روتينية العمل)، والذي يمثل الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية، والقدرة على التنبؤ بالسلوك وترتب عنه ثلاث نتائج:

- تضائل العلاقات الشخصية (ضعف التفاعل الاجتماعي).

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد، والقوانين، وإجراءات العمل بالمؤسسة.

- كلما كان السلوك ثابتاً كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل.

هذه النتائج الثلاثة حسب " مرتون " تؤدي إلى ثلاث نتائج:

- تدعيم الوضع الراهن، وعدم تغييره (تحقيق المتطلبات الوظيفية).

- كلما كان السلوك جامدا استطاع الموظف أن يدافع عن سلوكياته، وتصرفاته بواسطة القانون، وفي هذه الحالة يتحول القانون من وسيلة إلى غاية في حد ذاته.

- صعوبة التعامل مع العملاء والزبائن.

وهذه النتائج أسماها " مرتون " بالنتائج غير المتوقعة، وغير المرغوب فيها، ومن هنا اقترح الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي، وركز على الجوانب غير الرسمية، والعلاقات الإنسانية.

وتقوم نظريته على أساس الفروض الآتية.

إن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة، أي أن هناك طلب للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم.

إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد؛ أي أن الإدارة تسعى إلى زيادة درجة اعتمادها على سلوك الأفراد أي أن يكون هذا السلوك معروفاً، ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقاً.

إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك، ومحاسبة الأفراد، ومساءلتهم، وذلك باستخدام نموذج الآلة. بالإضافة إلى هذا فإن عدداً من الإجراءات الدائمة يتم تقريرها، وتتخذ الرقابة شكل المراجعة، والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

ويترتب على هذه الفروض النتائج الآتية:

- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم (إذ تصبح تلك العلاقات أساساً بين الوظائف، أو

المكاتب، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف).

- تصبح القواعد، والإجراءات الرسمية أمراً طبيعياً بالنسبة للأفراد، ويصير هضمها، واختزانها بواسطتهم

أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد، والإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد.

- يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات ، أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة " جمود السلوك الوظيفي " وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ، ويشبع رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة ، كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم ، وسلوكهم الوظيفي بالإضافة إلى أن جمود السلوك يؤدي إلى مزيد من المتاعب ، والمصاعب لعملاء التنظيم ، ويفقد أعمال ، ومصالح هؤلاء العملاء في تعاملهم مع التنظيم ، والشكل الاتي يصور نموذج " مرتون .

### 3-2- ميشال كروزيه:

ميشال كروزيه عالم اجتماع فرنسي (1922) مؤسس ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها الظاهرة البيروقراطية (1964)، المجتمع الجامد (1970) الفاعل والنسق (1989) المؤسسة في إصغاء (1977) . قام بإنشاء الدورة العليا لسوسولوجيا العلوم السياسية كما عمل أستاذا في جامعة هارفارد، يعد كروزيه من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني.

قام "كروزيه" بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مؤسسة SETTA ومؤسسة *administration des chèques postaux* لوم من خلال هاتين الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه وتصوراته الخاصة، كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين وكذا تركيب القوة العاملة في كل منهما وعامل الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين واستخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية وآثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع.

وقد أوضح كروزيه من خلال دراسته أن نموذج " ماكس فيبر " قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة والصراع والتغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه "ماكس

فيبر " الأمر الذي يعوق البحث ويضلله بدلا من أن يوجهه ويثريه، يؤكد عدم تحقق المزيا التي يفترضها النموذج المثالي في المنظمات بل من نتائج تحليله اثبت وجود العديد من المظاهر السلوكية المدانة والتي نجمت من تطبيقها لتلك المبادئ وهي الآثار التي يتركها التنظيم البيروقراطي على أداء العاملين ومعنوياتهم ونمط سلوكهم.

وهنا كان اهتمامه بالتسيب الاداري من خلال ما اسماه بالروتين في بعض مظاهره نذكر اكثرها حدة:

- ✓ سلبية الموظف وعدم رغبته في تحمل المسؤولية
- ✓ تعقيد الإجراءات بسبب جماعات العمل التي تجعلها عرفا تفرضه على الموظفين الجدد أو لتعدد المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينهما.
- ✓ عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد
- ✓ عدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة
- ✓ عدم الاكتراث بالمحافظة على الممتلكات مما يؤدي إلى ضياع الأموال والمستندات العامة
- ✓ ضعف علاقة الجماعة التعاونية أي انعزال الأفراد عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة وينعدم شعور الجماعة ويسود الفردية والأنانية
- ✓ تركز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية وينتج عن ذلك عدم الاستفادة من المعلومات التي تتجمع عند الموظفين التنفيذيين نتيجة لتعاملهم اليومي مع المستفيدين حيث لا يملكون سلطة اتخاذ القرار ولا يستطيع توصيلها للإدارة العليا، ففي حال حدوث خطأ فيترك هذه المخاطرة لمن هم أعلى منه في المستوى التنظيمي فينتج عن ذلك انخفاض أداء

العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقوانين مما يصعب عليهم التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة.

كما ركز ميشال كروزيه على الرقابة الإدارية وعلى علاقتها المباشرة بتفشي مظاهر الروتين حيث أكد ان للرقابة والإشراف شأن كبير في النظام الروتيني يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من الرقابة المباشرة واللصيقة، وهي لا تأتي لقياس درجات النجاح والإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم لها، وهي تشهر سلاح العقوبات لمحاسبة المخطئين؛ لأنها وبشكل روتيني ترصد الأخطاء، وتتغافل عن النجاحات ولا تنسبها للأفراد، بل للمستويات العليا من الإدارة التي وضعت اللوائح والنظم الدقيقة التي أوجدت هذا النجاح - حسب اعتقادها .

والمؤسسة الروتينية تخشى تدفق المعلومات إلى جميع الأفراد، لذلك فهي تعتمد أسلوب التقارير كوسيلة لتقييم الأداء ومتابعة نتائج التنفيذ، وتسجيل كل القرارات والأوامر والسياسات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة .

ويتركز النظم الروتينية على الجوانب المادية للعمل وتجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية عند الأفراد تنشأ لدى الجميع حالة حذر دائم وترقب خشية الوقوع في خطأ، كما تظهر المجاملة والوساطة والمحسوبيية.

أما في النظم الإدارية الحديثة فتكون أدوات الرقابة والإشراف غير مباشرة وتعتمد في جانب كبير منها على الرقابة الذاتية لدى العمال أو الموظفين وتتبع الرقابة الذاتية من كسر حاجز الخوف من العقاب أو من الإدارة، وتنمية قيمة الانتماء داخل الموظفين، هذا دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة والمرتبطة بالمراجعة والتدقيق والثواب والعقاب.

وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها ميشيل كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ إن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين، لذلك يجب على المنظمة لمواجهه هذا الخطر أن تربط أهدافها بالوسائل وكذا يجب ان توضح أهدافها الغامضة وتجعلها أكثر وضوحا.

## الرقابة الإدارية في التنظيمات الحديثة:

الرقابة الإدارية عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها الا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاء من الأداء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما ان هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة، وطالما ان هناك وظائف ونشاطات إدارية تتجز فإن هنالك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها وماذا حققت؟ وإلى أين تسير؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، والرقابة هي الموجه الذي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه.

### 1- مفهوم الرقابة الإدارية:

تشير الادبيات الخاصة بالرقابة الإدارية إلى أن لها مفاهيم متعددة متنوعة.

#### أ - المعنى اللغوي للرقابة:

ان الأصل الاشتقائي للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب وراقبه أي حرصه، وراقب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب عن الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا (ابن منظور، 1990، ص82) وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، الترصد، الاشراف.

وتعكس جميع المصطلحات الانفة الذكر التأكد ان الشيء المقصود بهذه المعاني هو في إطار المنحى الصحيح وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه (الدوري واخرون، 2012، ص255)

أما في اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزأين هما: contre أي رقيب، فعل الرقابة، والذي يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث rôle أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث.

أما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية control والتي تعكس معنيين اثنين السلطة التي يمارسها الفرد على الافراد والأشياء، والتي تعني الضبط، الفحص بقصد التأكد من صحة الامر.

ولقد تناول القران الكريم في العديد من الآيات الكريمة التي تشير الى كلمة "رقابة" وأهميتها لحياة المسلمين فالمسلم مراقب من قبل الله - عز وجل - ويجب عليه ان يستشعر هذه الرقابة في ذاته ويوقن انه محاسب لا محالة على جميع أعماله فهو الكتاب الذي لا يغادره صغيرة ولا كبيرة الا احصاها ومن هذه الآيات ما يلي:

قال رب العالمين: "يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون بهو الارحام ان الله كان عليكم رقيباً" (الآية 1، النساء) تدل اللفظة على "المحاسبة"

وقال تعالى أيضا "ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد" (الآية 18، ق) تدل على حفظ مخرجات اللسان.

#### ب- المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية:

هي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له (دودين، 2012، ص 97)

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية أي ان الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في

المنظمة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة (علي وشحاتة، 2006، ص 59)

كما يعرفها H.Koontz and C.O Donnell (1972,pp46.47) انها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين والخطط التي صممت للوصول اليها قد تحققت... ويعرفها تومسون بأنها جعل الأشياء تتم طبقا للطريقة أو الخطط الموضوعية (أبو قحف، 2002، ص 472)

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى انساني ينشد تحقيق هدف او اهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف عن الهدف او عثر على عقبات في طريق الوصول اليه فانه يحاول تصحيح اتجاهه وازالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود وبما ان السلوك الإنساني هو بطبيعته سلوك هادف فان الرقابة بذلك تصبح جزءا لا يتجزأ من هذا السلوك منذ وجد الانسان.

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها (الشويكي، 2006، ص 176)

هي أيضا: أحد المهام الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعية ومدى احترام معايير العمل والآجال والتكاليف والنوعية (قاسمي، 2011، ص 70-71)

وتعرف الرقابة الإدارية على انها وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة ولكشف الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها او ابلاغ الجهات المسؤولة عنها (الدوري واخرون، 2012، ص256)

لم يتفق الفقهاء كعادتهم فيما يتعلق بموضوع حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية -على تحديد دقيق لمفهوم الرقابة اذ انطلق كل منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس او تعبر عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي ينتسب اليها فهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

**1-الفكر الكلاسيكي:** حيث نظر للرقابة على انها استخدام للسلطة والنفوذ لإجبار الافراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم او اهمالهم.

عرف أنصار هذا الفكر الرقابة الإدارية: على انها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات (الفاعوري،2008، ص18)

**2-الفكر السلوكي:** ينظر الى الرقابة على انها سلوكية ومن ثم يرى ان الرقابة تشكل أسلوبا وطريقا هاما على سلوك الافراد.

اما bodian and ciglion فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها العملية التي تم من خلالها قيام فرد او جماعة او منظمة بتحديد ما يقوم به فرد او جماعة او منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة (الطراونة وعبد الهادي،2012، ص21)

فالرقابة الإدارية هي قدرة فرد او مجموعة من الافراد في التأثير على سلوك فرد اخر او تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

3-الاتجاه العلمي: ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة كما هو الحال بالنسبة للعالم الفرنسي "هنري فايول" الذي يعطي للرقابة أهمية خاصة ويعرفها بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم اعدادها ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها.

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير "مارشال ديموك" الرقابة بأنها "الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الإدارية ان تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها (منصور، 1999، ص240)

ويعرف ديسلر 1962 الرقابة بانها الوظيفة التي تتضمن ان الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الاجراء التصحيحي (الجوهر، 2012، ص39)

ويعرف اتكسون وهيل 1998 Atchison and Hill الرقابة بانها الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من اجل التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة (الجوهر، 2012، ص39)

وجاء في الموسوعة wikipedia the free encyclopedia: ان الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ، واهمية الرقابة الإدارية تأتي من كونها تساعدنا لمعرفة الأخطاء او الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناء على تحديد الأهداف .

مما سبق يمكن تعريف الرقابة على انها مجهود منظم *systematique effort* تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما لتحديد الانحرافات *déviations* عن هذه المعايير او توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم

تحديد انسب التصرفات العلاجية او التصحيحية remedial corrective actions التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق أهدافه.

ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية:

1- تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من ان التنفيذ الفعلي قد تم وفقا لما هو مخطط من قبل.

2- تهدف الرقابة الى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدما والمنفذ فعلا حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات التوقف على نقاط الضعف واكتشاف أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها.

3- اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل.

### 3- أهمية الرقابة الادارية:

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم (بن حبتور، 2008، ص215)

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة.

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

**2-1- الأهمية النظرية:**

- الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.

- الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكملة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

- تمكن من اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان ان الاداء يتم وفقا للخطط الموضوعة (ديري، 2011، ص15)

**2-1- الأهمية العلمية:**

- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وتحديد قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج

- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة (بشرية ومادية وأموال) والتصرف فيها وفق الخطط المحددة

- تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف، فالإمكانيات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة (المخصصات هي معيار رقابي، وفي الرقابة السابقة ممكن اكتشاف ان المخصصات قد وضعت بمبالغ كبيرة).

- تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأعمال من خلال التأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع بأقل التكاليف.

- توفير بدائل واساليب حديثة لحل المشكلات (نظام البصمة)
- الكشف عن تميز وتفوق وابداع الأفراد ومكافأتهم وتحفيزهم.
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها (التراخيص، الرشوة، الاختلاس)

### 3- خصائص الرقابة الإدارية:

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة امر غاية في الأهمية وذلك لضمان التنسيق بين الافراد المعنيين او المكلفين فيها، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من اجلها لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا او فعالا الا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص ويجب على إدارة المنظمة ان تتأكد من وجود هذه الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص:

#### 3-1- الدقة:

المعلومات المتعلقة بالأداء يجب ان تكون دقيقة حيث ان البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود المنظمة الى اتخاذ إجراء اما انه سوف يفشل في معالجة المشكلة او ان يؤدي الى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل ويعتبر تقييم دقة المعلومات من اهم مهام الرقابة الإدارية التي يواجهها المديرون (الطراونة، 2012، ص133)

#### 3-2- الوضوح:

يجب ان تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة او الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب ان تذكر المعايير بطريقة غير معقدة (البعد عن المصطلحات الفنية) وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على اية طرق وأساليب

مستخدمة في تنفيذ الرقابة، ان تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها (شريف وسلطان، 2012، ص273)

### 3-3- المرونة:

تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة ان يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة (علي شريف واخرون، 2008، 298)

### 3-4- الموضوعية:

أي نظام رقابي فعال يجب الا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير او شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب ان تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.

المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف او ساعات العمل للوحدة او تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب او تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الافراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب ان يكون المعيار قابلا للتحديد والاختبار الدقيق (الطراونة، 2012، 137)

**3-5- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:**

ان النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

**3-6- التوقيت:**

لا يعني التوقيت السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل اوانها بوقت طويل فتهمل او بعد اوانها فتصبح غير ذات فائدة (العامري، 2008، 249)

**3-7- الاقتصاد:**

يجب ان تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد ان توائم الرقابة الموقف المعين لان الاقتصاد في الانفاق على الرقابة مسألة نسبية ،لان الرقابة نفسها يجب ان تتغير باختلاف حجم واهمية ودرجة تعقد الموقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل :اكبر من تكلفته فاذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا قد يعني ان هناك انحرافا أدى الى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها.

**3-8- التكامل:**

يجب ان تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد اخر وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو ان تؤخذ الرقابة في الاعتبار اثناء ممارسة وظيفة التخطيط

ف عندما توضع اهداف الخطة يجب ان يتجه التفكير في نفس الوقت الى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف (علي شريف وآخرون، 295، 296)

### 3-9-سهولة الفهم:

تملي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب اتباعه لذا لا بد من ان يراعى في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى كما يجب ان لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق اهداف التنظيم.

### 3-10-التنبؤ بالمستقبل:

يجب ان لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية او المتزامنة مع العملية الإنتاجية وانما على المدير ان يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي اهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

### 3-11-الاعمال التصحيحية:

ان أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط الى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والاعمال او الإجراءات لتصحيح الانحرافات وهذا يعني ان النظام الرقابي يجب ان يشير الى المشكلة وحلولها.

### 3-12-استخدام جميع خطوات الرقابة:

ان عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية، تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فان نقص في احدى الخطوات السابقة قد يؤدي الى عدم فعالية النظام الرقابي.

**3-13- المشاركة:**

ينبغي لأي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك الى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

**4- مراحل الرقابة الإدارية:**

على ضوء المفاهيم التي تم شرحها والحديث عن معنى الرقابة والرقابة الإدارية فإن الرقابة الإدارية لا تتم في فراغ اذ ان هناك مراحل وخطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية وان أي عمل او منهج يجب ان يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية ويمكن الاستغناء عن أي جزء منها وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض. وعليه فان الرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة وهي:

**4-1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:**

من المعلوم ان لكل منظمة مهما كانت كبيرة ام صغيرة عامة ام خاصة أهدافا خاصة بها نطلق عليها الاهداف التنظيمية او الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها

حيث ان تحديد الأهداف هو الاساس لموضوع وضع وتحديد المعايير او المقاييس لان المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الاهداف او الدرجة التي تم تحقيقها من الاهداف حيث ذكر " بينر دركر"

ان للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة (الطراونة والهادي، 2012، ص48، 47)

ومما تجدر الإشارة اليه ان تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار او مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب ان يعبر عنه بصورة كمية او رقمية وضمن حد اعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة

اذن نرى ان تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث انها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى.

#### 4-2- وضع المعايير الرقابية:

تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر اداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي (مصطفى، 2012، ص226)

كما تعتبر عملية تحديد المعايير او المقاييس أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث ان أي خطة لابد ان تتضمن مؤشرات او معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط او معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز او الأداء عما هو مطلوب اتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية.

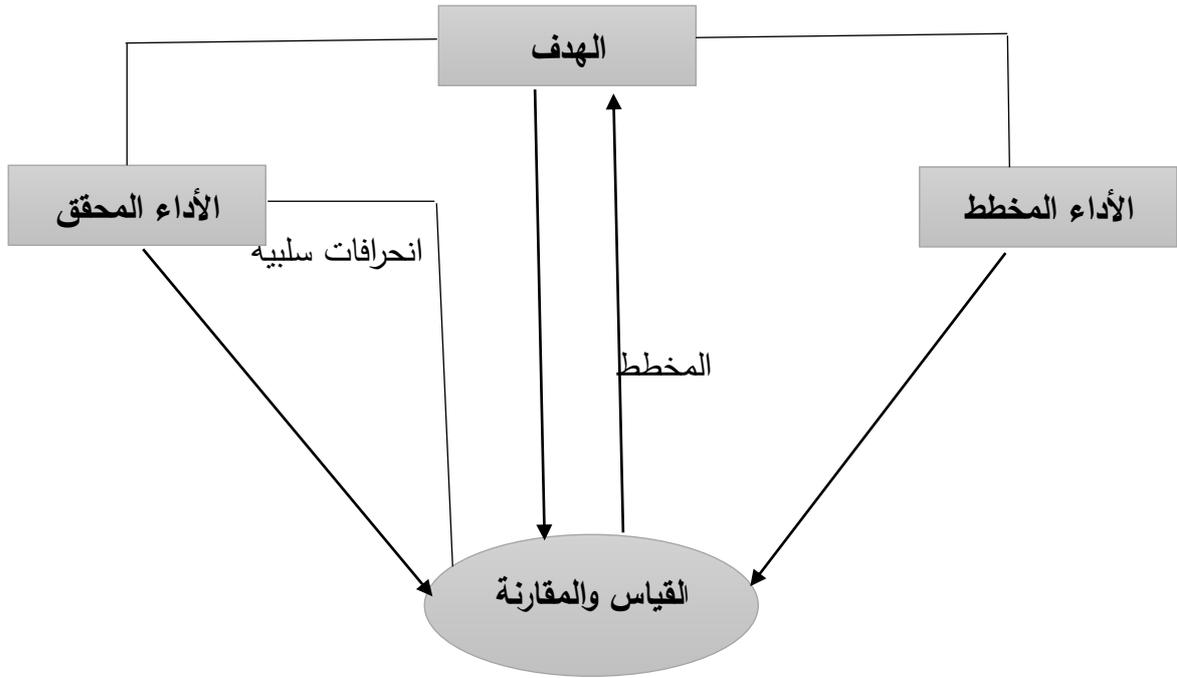
وهناك العديد من المعايير الرقابية ومنها المعايير التالية: (الطراونة، 2012، ص51)

✓ المعايير الكمية: تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي ان ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي.

- ✓ المعايير النوعية: تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعية للأداء.
- ✓ معايير كمية ونوعية مع بعضها: وهي التي يتم من خلالها المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية لإنجاز الاعمال او الأداء في فترة زمنية محددة.
- ✓ المعايير الزمنية: دراسة الوقت: تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.
- ✓ معايير التكلفة: وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف احدى البرامج.
- ✓ المعايير المعنوية: تتعلق هذه المعايير بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين او مبدأ الولاء الوظيفي او غير ذلك.

#### 4-3- قياس وتقييم الأداء الفعلي:

بعد ان يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط او لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية ام إيجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الامر تصحيحها فورا وفي الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف (بربر، 1996، ص153) والشكل التالي يوضح عملية القياس والمقارنة:



شكل رقم (01): يوضح عملية القياس والمقارنة

المصدر: (برير، 1996، ص153)

وحتى تضمن تقييما سليما بطريقة موضوعية فإنه لا بد من استخدام نماذج لقياس الأداء وحسب طبيعة المنظمة لان ما قد يصلح لمنظمة لا يصلح لأخرى.

ان عملية قياس وتقييم الأداء لا بد ان تستلزم مراعاة بعض العوامل من بينها:

- الحاجة الى البراعة والدقة في القياس:

تتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه فالمهندس الذي يشرف على تنفيذ اعمال ملموسة لا يصادف الصعوبات نفسها التي تقابل المدير الذي يتطلب عمله قياس نتائج ملموسة وغير ملموسة، وتحتاج هذه العملية الى دقة وبراعة من المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي استخدام هذه البيانات والمعلومات (ناجي، 2011، ص44)

- قياس النتائج الكمية والكيفية:

كقاعدة عامة يجب الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات المتاحة في عملية القياس نظرا لصعوبة هذه العملية، ويجب ان تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات والنتائج الكيفية التي يتعذر قياسها كليا على حد سواء.

- استخدام أسلوب الاعراض في الرقابة:

يفترض أسلوب استخدام الاعراض في الرقابة انه يمكن توقع حدوث انحرافات خطيرة من واقع ملاحظة اعراض او حالات معنية اثناء التنفيذ تنذر بوقوع خطر ما يهدد تحقيق اهداف الخطة مثال: الرضى الوظيفي البطء في الأداء وغيره فعندما تظهر على الانسان اعراض مرض معين يستحسن معالجتها مباشرة قبل ان يزداد المرض وتساء حالة المريض.

- استخدام التنبؤ بالرقابة:

في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة فعادة ما يستخدم أسلوب التنبؤ او التوقع بحدوث انحراف معين الامر الذي يستدعي اتخاذ قرار تصحيحي.

- استخدام العينات في القياس:

عندما يصعب قياس النتائج الفعلية يستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالامتحان الذي يعقد للطلبة في نهاية العام الدراسي ما هو الا قياس لمدى استيعاب الطالب او الطالبة لجزء من المعلومات او لعينة من المعلومات التي قام بتحصيلها خلال العام الدراسي فمن الصعب سؤاله عن كل معلومة قام بتحصيلها.

• ضرورة الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية بصورة حقيقية:

ولذلك فهناك عدة طرق تستخدم عادة في ان واحد وتعتبر متكاملة ولعل الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية الشفاهية والمكتوبة هي اهم هذه الطرق.

4-4-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له يتم:

4-4-4-1- تفسير النتائج:

يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف بمعنى ان لا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف (بربر، 1996، ص ص 154.153)

هذا الفرز للانحرافات يمكن المنظمة من تركيز الاهتمام والجهود على الانحرافات التي تستدعي قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها.

4-4-4-2- تحليل أسباب الانحرافات:

تضع المنظمة كل الانحرافات تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت الى انحراف الأداء المحقق عن الأداء المخطط له وعموما قد تعود الأسباب الى:

أ- الخطأ في الخطة      ب- الخطأ في التنفيذ      ج- الخطأ في المعيار الخاص بالقياس

4-4-4-3- اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات:

بعد ان يتم معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات وهنا لابد ان تتأكد من صحة ودقة البيانات

والمعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الأسباب لضمان فاعلية القرارات التصحيحية، وان هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت الى الانحرافات.

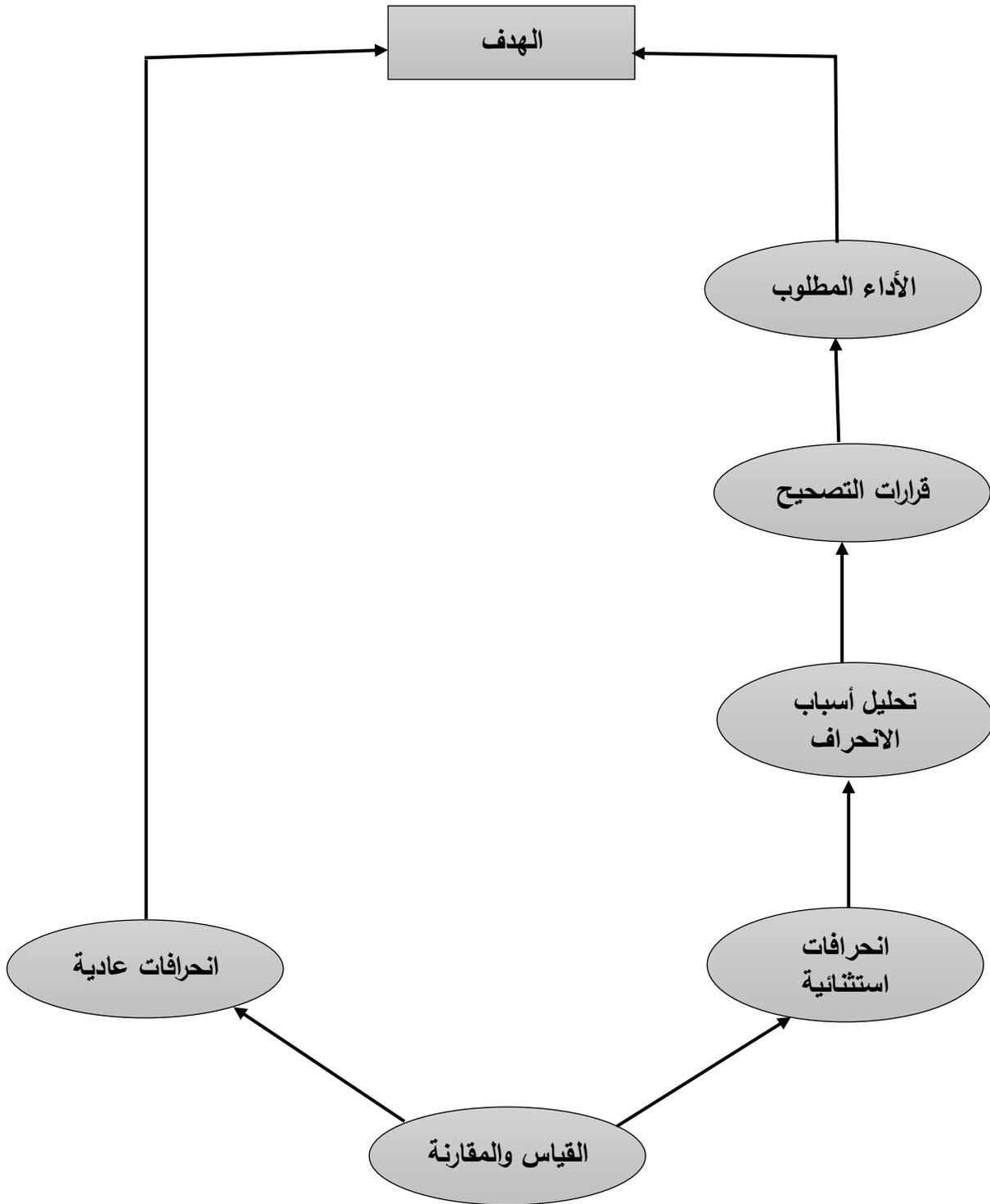
يقول الدكتور أسامة خيرى (2013، ص278) ان أهمية اتخاذ الإجراءات التصحيحية تكمن في:

- تمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء وسد الفجوة بين الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي.

- الرقابة تعد وسيلة وليست غاية بحد ذاتها.

- ان الرقابة وسيلة تؤكد وتصحيح، تأكد من الالتزام بالمبدأ أي الالتزام بالمعيار وبالخطط الموضوعة والقيام بالإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن المعايير.

والشكل التالي يبين خطوة تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات:



شكل (02): يوضح تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات

المصدر (برير، 1996، ص 155)

**5- وسائل الرقابة الإدارية واساليبها:**

لا شك ان هنالك وسائل يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تقسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والأهداف اذ يصعب استخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات، حيث اتفق مفكرو الإدارة على انه يتعين استعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن اهم هذه الوسائل وأكثرها استعمالا من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية ما يلي:

**5-1- الملاحظة الشخصية observation:**

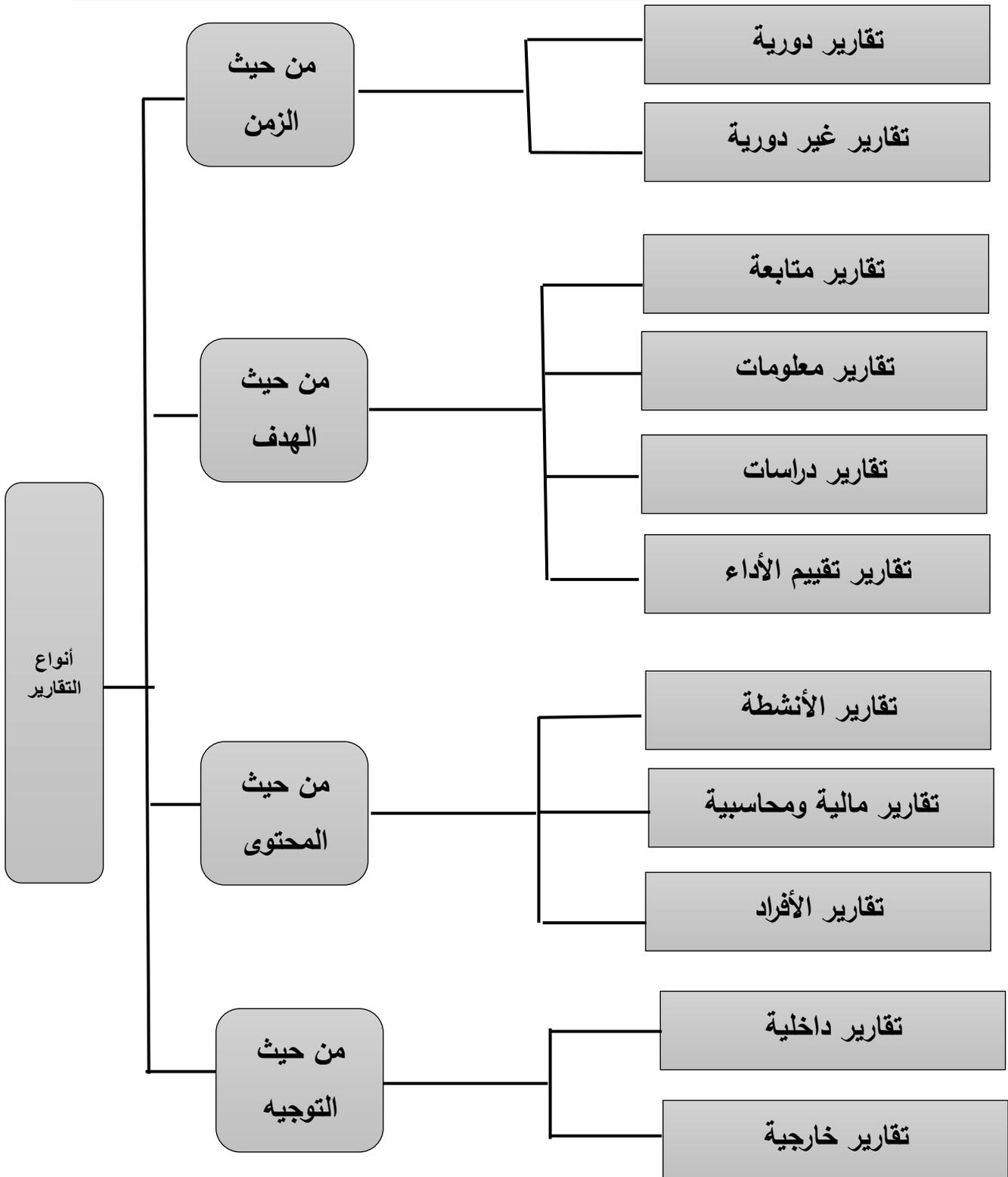
تشير المراجع والدراسات الى ان هذه الأداة هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات "وهو أسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية، والقائمين بالعمل بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسين الامر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ (الدوري واخرون، 2010، ص269)

وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين او المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي وهذا له أثر فعال في الأداء لان التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين (الطراونة، 2012، ص71)

**5-2- التقارير الإدارية:** التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع او مشكلة معينة عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الاحداث التي تواجهه او تقوم بها المنظمة (الطراونة، 2012، ص71)

حيث تمكن الإدارة من متابعة وتقويم نتائج اعمال المنظمة وتعتبر أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة او الشخص لأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة لتلافي الانحراف.

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها (من حيث الزمن) ومحتواها (من حيث المحتوى) والشكل الذي تظهر به (من حيث الأسلوب) بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها او المستفيد منها ويمكن تقسيم التقارير الى أنواع عديدة وكما هي في الشكل التالي:



شكل رقم (03): يوضح أنواع التقارير

المصدر (الطراونة والهادي، 2012، ص 73)

ومهما يكن موضوع التقارير وانواعها فانه يتوجب ان يتوافر فيها عدة شروط ومن أهمها، ان تكون مختصرة على المعلومات الأساسية والبيانات المؤثرة وعلى اظهار الانحرافات بسرعة، وتعكس التوقيت الملائم والتماثل المستمر والاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة وسهولة القراءة والتركيز على المستقبل وتعتبر التقارير الإدارية من أقدم الوسائل المستخدمة في الرقابة الإدارية ومن أكثرها أهمية:

### 5-3- الشكاوى والتظلمات والاقتراحات:

تمثل الطلبات المقدمة الى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة او واقعة او خلل معين في بعض الاعمال او السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي او وظيفي.

والمطلوب في هذا التنوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب ان يستند التنظيم هذا الى القواعد التالية: (خليل، 2011، ص 189)

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوى او مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوى او مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- إلزام مقدمي الشكاوى والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- اتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبحثها.

- معاينة مقدمي الشكاوى المغرضة وعدم الاكتفاء بحفضها وتجنب اثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها.

### 6-أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلا حسب معيار الزمن، النوعية، المصدر.... الخ وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر على النحو التالي:

#### 6-1-أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها:

##### 6-1-1-الرقابة المستمرة الموجهة:

وتسمى بالرقابة القبلية او المباشرة او الرقابة الوقائية فهي تبدأ قبل او عند البدء في عمليات التنفيذ ويقصد بهذا النوع من الرقابة التنبؤ او توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون حدوثه (علي عباس، 2007، ص26)

وفي الممارسة العملية يعني ان على المدير ان لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ او الانحراف بل يتوجب عليه ان يسعى بنفسه اليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة وذلك من خلال الجولات الدورية الميدانية المفاجئة والقيام بالتوجيه والاشراف

كما تهدف هذه الرقابة على تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من انسجام الخطة الأساسية للمشروع

- تحقيق التناسب بين القرارات التحضيرية والخطة المحددة

- تحقيق الاستخدام الأمثل والاكفاً للموارد البشرية والاقتصادية المتاحة للمشروع.

### 6-1-2-الرقابة المرحلية:

المقصود بالرقابة المرحلية هو رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة الى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية، بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا (الفاعوري،2012، ص28)

وذلك بقصد تحديد الانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها فور حدوثها كما يمتد دور هذه الرقابة الى كشف الإمكانيات غير الملحوظة في الخطة ويسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية ووفقا لفترات الخطة للتأكد من ان كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط والمناسب لها.

### 6-1-3-الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة):

ويسمى هذا النوع بالرقابة البعدية او غير المباشرة واللاحقة وفي هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة او اكتمال نتائجها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعه لتحديد الانحرافات (الفاعوري،2012، ص28)

فهي تشكل نظاما لتغذية التخطيط بالمعلومات المرتدة والتي تعتبر الأساس في عملية إعادة التخطيط للمراحل القادمة، ويعاب على هذا النوع ان من شأنها معالجة الأخطاء ولكن بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية، حيث انها لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها الا عند اعداد خطة جيدة، لذلك يستخدم هذا النوع في بعض الحالات منها متابعة تنفيذ البرامج او الخطط الروتينية البسيطة وعندما لا يكون للخطأ وزن كبير او تأثير كبير على الأهداف الرئيسية وعندما تكون تكلفة الخطأ بسيطة.

## 6-2-الرقابة من حيث مصدرها:

ضمن هذا الإطار يمكننا ملاحظة نوعين من أنواع الرقابة:

## 6-2-1-الرقابة الداخلية:

تخضع المنشأة للرقابة الداخلية المباشرة وغير المباشرة حيث يراقب التقسيم من قبل المدير المسؤول عنه ومن قبل تقسيمات أخرى متخصصة بإجراء الرقابة الدورية والاستثنائية (الشماع، 2004، ص347)

أي وجود قسم خاص في المنظمة مهمته القيام بالأعمال الرقابية (الحلامه، 2010، ص210)

ويقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة، والعاملين بالمشروع بهدف التعرف ما يجري أثناء التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرغوبة ومن مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما اريد لها ان تكون وبذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين، متابعة الأداء وتقييم الأداء (كافي، 2012، ص357)

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

- الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:

تملك معظم المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم جهازا مخصصا للرقابة الإدارية بشكل إدارة مستقلة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في المنظمات الكبيرة الحجم ولأصحاب المنظمة المتوسطة الحجم. حيث ان الوظيفة الجوهرية لهذا الجهاز تتبع التنفيذ ومقارنته بالمعايير التخطيطية لكشف الانحرافات وتحليل أسبابها واعلام الإدارة العليا بها لاتخاذ الإجراءات المناسبة التي تؤدي الى تصحيح وتقادي الأخطاء بأقل تكلفة ممكنة أي ان مهمة هذا الجهاز وقائية تصحيحية.

### • رقابة اللجان:

تشكل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تتحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به علما بان وجود هذه اللجان لا يلغي بالضرورة دور الجهاز الدائم للرقابة.

### • رقابة الإدارة:

بالإضافة الى القيادة والتوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة مباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية او من خلال تتبع تقارير.

### • رقابة العاملين:

ان الرقابة الإدارية السليمة يجب ان تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة وقد صممت بطريقة لا تؤدي لإرهاقهم لأنها قد راعت الإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ، وأن الرقابة ما هي الا أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم والكشف عن المقصرين في عملهم لمساعدتهم على تجاوز التقصير وتحسين معدلات الأداء.

كما يجب على إدارة المنظمات ان تنمي لدى العاملين روح المبادرة والقدرة على النقد بالشكل الذي يسمح لهؤلاء بممارسة دور نقابي فعال من خلال تقديم الدراسات والاقتراحات التي تساعد في تطوير العمل الإنتاجي للمنظمة ومعالجة الأخطاء لا سيما وأن العاملين هم الأكثر التصاقا بمواقع التنفيذ والاقرب إلى كشف مواقع الخلل (الطراونة، 2012، ص174)

**6-2-2-الرقابة الخارجية:**

يمارس الرقابة الخارجية جهة من خارج المنظمة اما على أساس عقد موقع مع هذه الجهة الخارجية او بحكم القانون ويجبر القانون في كثير من البلدان الشركات المساهمة العامة على تعيين مدقق خارجي من المدققين المعتمدين لكي يقوم بالتدقيق على حساباتها وكتابة تقرير عن دقة هذه الحسابات وفق الأصول المتعارف عليها " (درة، 2012، ص 280)

**6-3-أنواع الرقابة حسب أهدافها:**

بموجب هذا التقسيم هناك نوعان من الرقابة:

**6-3-1-الرقابة الإيجابية:**

تهدف هذه الرقابة الى التأكد من ان كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات والاختفاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات، ومن جهة أخرى أي العمل على ضمان حسن لسير العمل في المنظمة وهذه الرقابة تعتبر احد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتمييزهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة .اي ان الرقابة الإيجابية هي تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل اكثر في المستقبل.

**6-3-2-الرقابة السلبية:**

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات لهذا تسمى بالرقابة البوليسية ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية وتعتمد تجاهل الرقابة الإيجابية.

**6-4-أنواع الرقابة حسب التخصص والأنشطة:**

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

**6-4-1-الرقابة على الأعمال الإدارية:**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

وتراقب كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة وعلى جميع خدماتها وتشمل كل أو بعض عناصر العملية الإدارية في الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية والوسائل وطرق العمل وشؤون الموظفين والقوانين والأنظمة، التعرف على مشكلات العمل الإداري، وسلامة استخدام الموارد البشرية

**6-4-2-الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية

تركز على أعمال الإدارة المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة (على البيانات المالية والعمليات المحاسبية واعداد الدفاتر السجلات والمستندات القانونية وفقاً لقواعد الميزانية والمبادئ المحاسبية).

كما تهدف لمراجعة المتحصل والمنصرف من الإيرادات العامة (ضبط الاموال العامة والمحافظة

عليها)

تزايد الاهتمام بالرقابة المالية لاتساع الادارة العامة وتشعب مواردها ونفقاتها لذا تعددت أجهزتها.

\* اجهزة من داخل المنظمة نفسها (اقسام المراقبة المالية).

\* اجهزة مركزية خارجية (من داخل الجهاز الاداري الحكومي) مثل وزارة المالية، ديوان المراقبة العامة

من خلال ممثليها الماليين في الوزارات والدوائر الحكومية.

\* اجهزة خارجية مستقلة عن السلطة التنفيذية مثل المحاسبين القانونيين.

هذا النوع من الرقابة ذو فاعلية محدودة لان الرقابة بعدية، ولا تركز على النتائج او تحقيق

الاهداف وانما التأكد من المصروف هو المخصص من الميزانية بغض النظر هل حقق الاهداف ام

لا.

### 6-4-3- الرقابة الفنية:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة

كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا

النوع من الرقابة.

### 6-4-4- الرقابة على الأنشطة الروتينية:

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون

يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات وأساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين،

مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتكون الرقابة على النشاطات الروتينية أفضل إذا ركزت على الكفاية ومستويات الأداء من خلال دراسات الوقت والحركة لتحديد وقت معين لكل خطوة من خطوات العمل واستبعاد الحركات الغير ضرورية، ومن الطرق الفنية الاساسية لهذه الرقابة:

1. خريطة توزيع الوقت

2. خريطة تدفق العمل

3. خريطة حصر العمل

4. دراسات الاقتصاد في الحركة

5. دراسات التوزيع المكاني

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر.

أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

## 6-5-الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

## 6-5-1-الرقابة حسب كمية العمل:

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

حيث تكثر كمية العمل في أوقات معينة (المواسم) بينما تقل في أوقات أخرى، وقد ينتج عن عدم التحكم في التغيرات في كمية العمل بعض الآثار السلبية منها:

- إرهاق الموظفين وزيادة الضغوط عليهم عند حصول الزيادة

- عدم وجود عمل كافي في اوقات نقص العمل مما يشكل تكلفة بدون عائد كافي

وتقسم التغيرات في كمية العمل إلى قسمين:

• **تغيرات منتظمة:**

وهي زيادة كمية العمل في أوقات معروفة مسبقاً في نهاية الشهر (صرف الرواتب) في نهاية السنة (الميزانية العامة للدولة)، في المواسم (الحج، زيادة الطلب على ووظائف الخدمة المدنية في نهاية السنة الدراسية)، الزيادات المنتظمة معروفة ويسهل التنبؤ بها مسبقاً والاستعداد لها من قبل الإدارات الحكومية واتخاذ الإجراءات المناسبة

• **تغيرات غير منتظمة:**

وهي الزيادة أو النقصان في كمية العمل عن المعدل بدون معرفة الأسباب أو وقت حدوثها (ظهور مرض معدي) في هذه الحالة تصبح العملية صعبة ومعقدة وتتطلب التصرف السريع من المدير.

**6-5-2- الرقابة على نوعية العمل:**

وهي الرقابة على الاسلوب الذي يتم تطبيق العمل من خلاله ويتم رفض الخدمة او الإنتاج بمقتضاه ، ويتوقف القبول او الرفض للعمل على أساس وجود معايير موضوعية لنوعية العمل ومواصفاته ( فقد ينتج العمل بكميات كبيرة لكنه غير مفيد لكثرة أخطائه ) هذه المواصفات قد توضع بواسطة المنظمة نفسها او بواسطة جهاز اخر ( هيئة الاعتماد الأكاديمي ،هيئة المواصفات والمقاييس ) وعند تحديد مستويات الخدمة المقبولة نضع عدد من المعايير لمراقبة نوعية العمل (عدد الاخطاء في المعاملة ، تأخر المعاملات ، كثرة الشكاوي ، قلة المعاملات المنجزة ) .

الهدف من المراقبة على نوعية العمل هو منع أو تقليل الأخطاء وليس مجرد فحص الانجاز الفعلي واجراء التصحيح اللازم.

**6-6- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: (مصطفى، 2012، ص106)**

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

**6-6-1- الرقابة على مستوى الفرد:**

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

مهما كان مستوى الالتزام المؤسسي في أي منظمة ومهما توفرت للعاملين الظروف المادية المناسبة الا ان هناك عدد من العاملين الذين يمارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل

وقواعد السلوك، فالتأخر عن الدوام والانصراف باكرا قبل انتهاء الدوام والتمارض واضاعة الوقت ورفض تنفيذ التغيير وعرقلة سير العمل ما هي الا بعضا من المخالفات التي تحتاج تصويبا من ادارة المنظمة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين. (درة وجودة، 2012، ص282، 281)

يهدف نظام الانضباط الى الحفاظ على حقوق المنظمة وحقوق كافة الاطراف فيها وبالتالي فهو ليس وسيلة لتصيد الاخطاء وايقاع العقوبات ولكنه وسيلة وقائية تعمل على افهام الموظفين بان هناك عقوبات ستفرض في حالة وجود مخالفات ث مكونات اساسية:

- القواعد العامة التي تقوم بتنظيم امور العمل وضبط معايير الاداء واتجاهات السلوك وكثير من المنظمات تنشر هذه القواعد في كتيب الموظف الجديد او على الموقع الالكتروني او من خلال أي وسيلة اخرى ملائمة.

- وضع قائمة الجزاءات والتي تشمل تحديد المخالفات الممكن ارتكابها من قبل الموظف وكذلك الجزاءات المفروض ايقاعها لكل مخالفة.

- ادارة النظام حيث يتطلب تفعيل النظام الاحتفاظ بسجلات مفصلة لمخالفات العاملين والجزاءات المفروضة عليهم.

اما من حيث الرقابة على اداء الموظف فان عملية قياس ادائه مستمر وليست مقتصرة على فترة التجربة او على سنة واحدة، وانما تمتد طوال عمله بالمنظمة. (درة وجودة، 2012، ص283، 282)

#### 6-6-2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

الرقابة على اداء ونتائج اعمال الدائرة او القسم، حيث يقوم بداية مدير الدائرة او رئيس القسم بالرقابة على اعمال الوحدة التنظيمية التابعة له، بالإضافة الى الرقابة التي تفرضها الادارة العليا على اعمال كافة الدوائر والاقسام.

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

### 6-6-3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها (مصطفى، 2012، ص106)

تتضمن الرقابة كل ما له تأثير على اداء ونتائج اعمال المنظمة ككل ولا تقتصر الرقابة على موظفين معينين او وحدة تنظيمية محددة فالرقابة هنا تتصف بالشمولية والعمومية.

### 6-7- أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات

#### 6-7-1- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات:

أي فحص المستندات والوثائق والتثبت من صحتها وتحركها وفقاً للإجراءات المرسومة، (مثل مراجعة سجلات الموظفين عند ترقية موظف ما للحصول على معلومات عن أدائه للعمل لعدد من سنوات خدمته والجزاء التأديبية التي تعرض لها، سجل الحضور الخاص به لمعرفة إلزامه) (مراجعة سجلات التوظيف لشخص ما للتأكد من تعيينه وفق النظام)

تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة من وسائل الرقابة على الادارة العامة منذ القدم واثبتت فعاليتها (رقابة شكلية او مستنديه)

#### 6-7-2- الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل:

وتركز على جمع المعلومات عن سلوك وأداء العاملين من خلال الملاحظة الشخصية للمراقب لأعمال الموظفين في ظروف طبيعية وصورة واقعية مما يزيد من دقة المعلومات ويمكن استخدام الكاميرات، مثل مراقبة الاعمال اليدوية أو الجسدية.

**7- مستويات الرقابة:**

ان مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

**7-1- الرقابة الاستراتيجية:**

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة (الصباح، 1997 ، ص107)

**7-2- الرقابة التكتيكية:**

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

**7-3- الرقابة التشغيلية:**

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

**8- التكامل بين الرقابة والوسائل الإدارية الأخرى:**

ان الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، والرقابة كوظيفة مهمة يمكن اعتبارها روح العملية الرقابية إلا ان هناك تكاملاً بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن بيانه فيما يلي:

**8-1- الرقابة والتنظيم:**

التنظيم هم وظيفة إدارية هامة تقوم على الترتيب والتنسيق وتقسيم العمل وتحديد مراكز ومراتب اتخاذ القرار وتحديد مراكز ومراتب اتخاذ القرار وتحديد المركزية واللامركزية والهيكل التنظيمية ومستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا وتحديد خطوات الاتصال والتعاون والتقارير وغيرها. (جوهر، 2011، ص116)

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة او المنظمة امرا هاما على العملية الرقابية.

ففي حالة المركزية واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط او الإدارة العامة والمركز الرئيسي نجد ان المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لابد ان تعبر عن الأداء بدقة وان

تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حده وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا، ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

اما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية: ويظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات والبرامج المعدة سلفا في المشروع وان هناك طرقا محددة للأعمال فإنه ينعكس على العملية الرقابية على أساس ان هناك معدلات للمصروفات (التكاليف) ومعدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الإشارة إليها وذلك من خلال تكرار عمليات قياس الرقابة أسبوعيا او كل فترة، وهنا نجد ان فترات القياس تطول نسبيا وتتباعد

كانت عليه في حالة المركزية.

-وإذا كانت المنظمة تأخذ بالأسلوب اللامركزي في ادارتها على أساس تقسيم المؤسسة او المنظمة الى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية، فإنها لا بد وان تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل كل شهر او ربع سنويا.

أي الرقابة والتنظيم عمليتين تؤثر احدهما في الأخرى، فالتنظيم له دور في تنظيم عملية الرقابة وتشكيل الوحدات التنظيمية الرقابية، والرقابة أيضا تؤثر في العملية التنظيمية فيما يتعلق بمقارنة الأداء مع المعايير ورفع التقارير والاستجابة مع أي تغيرات قد تحدث في البيئة سواء الداخلية او الخارجية

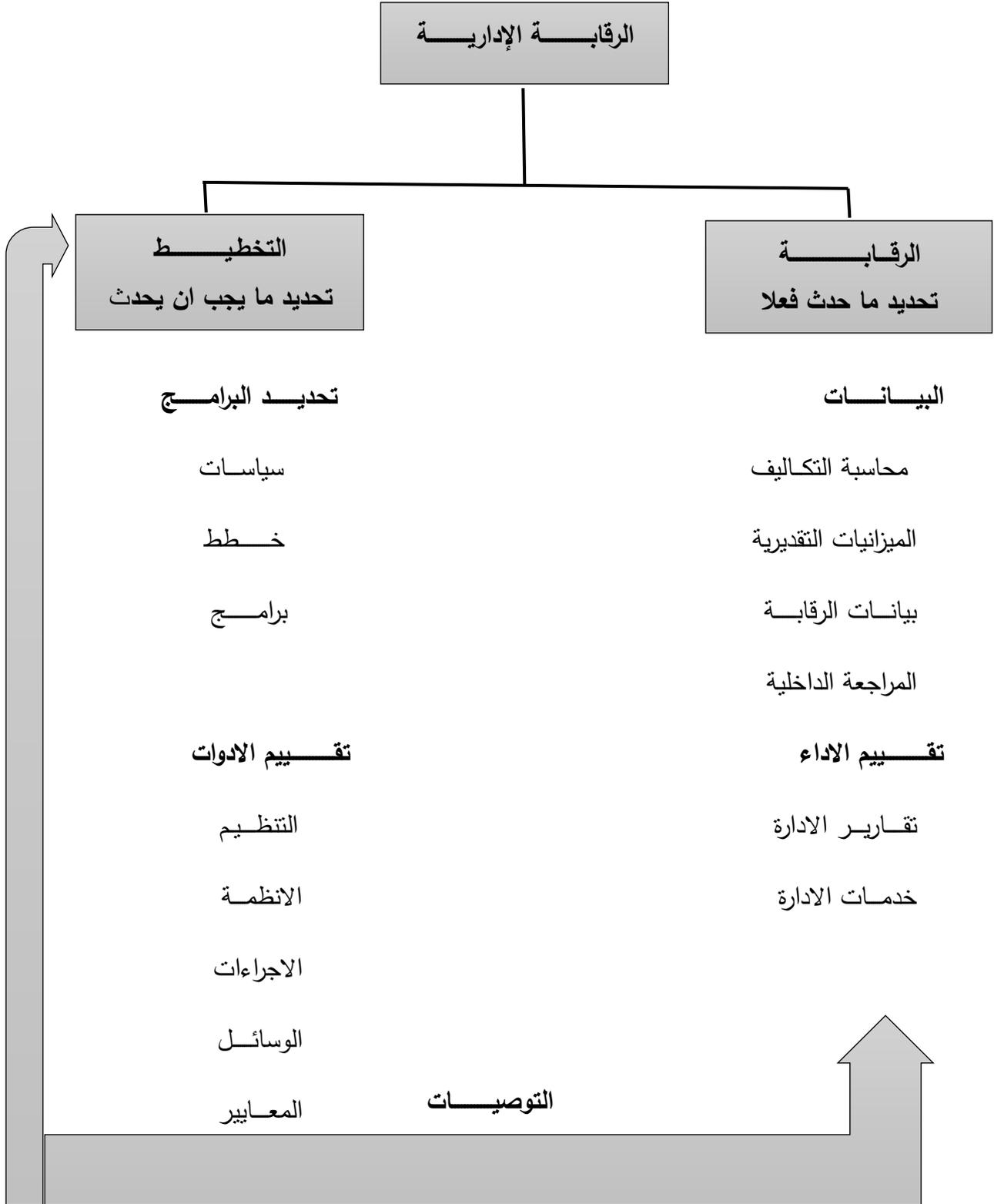
(درة وجودة، 2012، ص 268)

## 8-2-الرقابة والتخطيط:

ان الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الاعمال حتى تحقق أهدافها لذا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح الا بوجود نظام فعال يبين ان الأداء يسير وفقا للخطة الموضوعة وهذا الامر لا يتم الا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة.

ونرى ان معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط والرقابة والمتابعة لان كلاوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة وهي انجاز الاعمال بكفاءة عالية.

والعملية الرقابية هي الأساس الذي يبث الروح في الخطة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ انهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما ان الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة، وبالتالي عدم الوصول الى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة (الرحاحلة وخضور، 2012، ص46) والعكس صحيح فإن الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في انجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي الى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها بما يتناسب والموقف الطارئ.



شكل رقم (04): العلاقة بين التخطيط والرقابة المصدر (الشرقاوي، 2002، ص 450)

## 8-3- الرقابة والتوجيه:

عندما تكون هناك مشاركة بين افراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الامر الى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج من اقتناع الافراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها واعتبار المعايير التي ساهموا في اعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحراف التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم (ديري، 2011، ص 41)

وعند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي:

- بيان ان قيام الفرد في المنظمة بدوره في الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) يعتبر واجبا شخصيا ومسؤولية فردية.
- ان قيام شخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفى رئيسه من متابعة او عدم تحمل مسؤولية توجيهه وتصحيح أدائه إذا حدث انحراف.
- حتى يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة، لا بد وان يكون قد فهم واجباته ومسؤولياته فهما صحيحا وهنا يبرز دور الرئيس في تحقيق هذا الامر.
- يجب ان يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنظمة تجاه:
- تقييم الأهداف
- الرقابة الداخلية

ويتم هذا بترجمة الخطط الى اهداف مرحلية واضحة وسهلة القياس ووضع المعايير الرقابية المناسبة لها، ويبرز هذا الامر عندما يتم تقسيم المنظمة الى مراكز مستقلة مثل مراكز الربحية في القطاع الخاص بما يسهل من مهمة الرقابة واستقلال كل مركز على حده.

## 9- مبادئ الرقابة الفعالة ومعوقاتها:

## 9-1- مبادئ الرقابة الفعالة:

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطاً لازماً لضمان تحقيق الاهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. إن مثل هذا النظام ينبغي ان يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة او المعدات او الوسائل او الاشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية (العلاق، 2008، ص346)

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة ومن أهم هذه المبادئ:

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب ألا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية. فلا بد من اهداف معلنة ومبلغة للأفراد واجراء المناقشات معهم حتى تتضح وتكون جلية خلية من الغموض والابهام، ويشتق منها المعايير بمنتهى الدقة والوضوح وتبلغ للأفراد ويتم التأكد من مدى فهمهم لها واجراء التجارب الميدانية عليها تطبيقياً حتى تعرف المنظمة العامة اساساً كيف ستتم الرقابة عليها ويعرف كل فرد واجباته وحقوقه عند الرقابة حتى لا تكون العلاقة ثنائية كريمة (حجازي، 2002، ص253)

- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح

### الأوضاع

- يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا

- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف أي قدرته على اكتشاف الاخطاء وتلافيها بالسرعة الممكنة إذ كلما كان تلافي الاخطاء ميسورا كلما أمكن ذلك ايقاف الخطأ قبل ان يتسع ويتحول الى مخاطر (الطراونة، 2012، ص 167)

- يجب أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية فجرس الإنذار بالحريق لا يطفى النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.

- ينبغي ألا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.

- الدقة والكفاءة يجب ان يتمتع أجهزة الرقابة بالكفاءات والمؤهلات المطلوبة عند القيام بعملية الرقابة بالشكل الأمثل كما يجب ان يقدم النظام الرقابي معلومات دقيقة عن واقع عملية التنفيذ والانحرافات التي تحدث اذ كلما كانت المعلومات دقيقة ومعبرة عن حقيقة الواقع، ساعدت متخذ القرار في المنظمة

على اتخاذ قراره بكفاءة وفاعلية وبالتالي أسهمت هذه القرارات في حل المشكلات التي تقع في المنظمة (يوسف، 2013، ص ص 259. 360)

### 9-2-2- معوقات ومقاومة الرقابة:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

### 9-2-1- الإفراط في الرقابة:

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

أي يقصد بالإفراط الرقابي المبالغة في الرقابة بمعنى ان تمارس الادارة قدرا مبالغا فيه خاصة عند تطبيق ذلك على العاملين. (الحلا لمة والمدادحة ، 2010، ص 216)

### 9-2-2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:

عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء

واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم.

### 9-2-3- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية. وقد أشار "نيومان وسمر دورن" أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:

- ✓ عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع
- ✓ عدم عقلانية مستويات الإنجاز
- ✓ عدم الثقة بصحة المقاييس
- ✓ عدم تقبل الحقائق الغير سارة
- ✓ الضغط من مصادر غير شرعية
- ✓ الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية

## المنظور السوسيولوجي للتسيب الإداري:

## 1- مفهوم التسيب الإداري:

## أ- مفهوم التسيب لغة:

التسيب لغة هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيراً في حياتنا العملية وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه بـ "السائب" أو "هامل" وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتركونها حرة فلا يخلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تتفق، (برنوطي، دون سنة، ص249)

وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى {ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون} المائدة 105

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب *Laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث (الزهري، 2007، ص272) وذلك مرادف لـ *Négligence* الذي يعني باللغة العربية الإهمال والذي يقصد به انعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، كما يشير إلى غياب الاهتمام والإحساس اتجاه شيء ما وهو انعدام المبالاة أي اللامبالاة (Aleen, 1999, p38)

وفي اللغة الإنجليزية نجد مصطلح *Carelessness* الذي يقصد به عدم العناية وعدم الاهتمام، أو التهاون وعدم الاتقان، ويدل على الإهمال وعدم أخذ الحيطة والحذر (The American heritage, p282) وقد يكون التسيب مرادفاً لمعنى التراخي *Tardiness* الذي يعرف بأنه البطء في التحرك، التأخير الحضور المتأخر وإنجاز العمل متأخراً (بن هادية وآخرون، 1981، ص81) ويقصد بالتسيب أيضاً غياب الإرادة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين (Dubois, 1989, p90)

## ب- المفهوم الاصطلاحي للتسيب الإداري:

يذهب البعض الى القول ان ظاهرة تسيب العاملين في محيط العمل والمنظمات الادارية بأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (الصيرفي، 2007، ص43)

بهذا المعنى فان مظاهر التسيب العاملين تتمثل في عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة والخروج قبل المواعيد، وعدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الاعمال الرسمية، وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات المكتبية وتفشي ظاهرة اللامبالاة، والتهرب من اتخاذ القرارات.

يعرف التسيب الإداري للعاملين انه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (طلبة، 1999، ص198)

وهو ايضا تخلي العاملين وانصرافهم عن اداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية (الجعلي وشرفي، 1985، ص13)

وعرفه سمارة (2005، ص28) بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وامانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي الى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الادارة.

ويعرف ايضا انه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب Robbin (2003، ص156) أنه حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب أو التأخير، ونقص في الأداء مع زيادة في نسبة أخطاء العمل.

ويقصد ايضا بالتسيب الإداري الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط، أو لوائح، أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل (منصور، 2007، ص65)

ويعرف أيضا بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (بنور، 2008، ص 23)

والتسيب الإداري حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون ادائهم على الوجه الاكمل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم ادائهم لواجبهم بالشكل المفروض الامر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام (المصراطي، 2011، ص ص 243.244)

نلاحظ ان التعاريف السابقة تذهب الى ان التسيب الاداري هو عدم قيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث إنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب فهو بهذا المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة، وعليه فإن الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط يعتبر موظفا متسبيا، كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفا متسبيا.

وقام الزاملي (2014) بربط التسيب الاداري بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويقول بان التسيب الاداري يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية كالهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في اداء العمل وفي إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات الوظيفية البناءة.

ركز الزاملي في هذا التعريف على ربط التسيب الاداري بالمظاهر المصاحبة له مثل عدم تحمل المسؤولية وعدم انجاز المعاملات والاهمال في العلاقات الوظيفية واستغلال المركز الوظيفي.

ويقول علامة (2006) عندما تعجز الوحدة الإدارية عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها فهذا هو المعنى الشامل للتسيب الإداري الذي يمكن تحديده بصفة عامة في عدم وجود الأهداف أو غموضها أو عدم

الاهتمام بها، هذا من جانب وعدم كفاءة الموظفين والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من جانب آخر أو عدم وجود المتابعة لإنجاز هذه الأهداف من جانب ثالث.

وهنا ربط محمد علامة التسيب الإداري بغياب الأهداف التنظيمية أو عدم وضوحها بالنسبة للموظف أو عدم الاهتمام بها من جهة وعدم كفاءة الموظفين أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك نقص الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من جهة أخرى ثم ربط التسيب الإداري بغياب الرقابة والمتابعة طيلة جميع مراحل العمل للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

## 2- مظاهر التسيب الإداري:

### 2-1- عدم احترام مواقيت العمل:

إذا كان من واجب العامل احترام مواعيد العمل - وقت الحضور والانصراف خاصة بالنسبة للمصالح التي ترتبط أعمالها بالجمهور - والإخلاص في أدائه ولا يعمد إلى اصطناع المرض لذا فإن هناك صوراً مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي منها نظرة العامل إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن والكم أو بمعنى أن العامل قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته ، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً للجريدة أو مستقبلاً لزواره، أو ينتقل من مكتب إلى مكتب ومن إدارة إلى أخرى لعقد ندوات خاصة بين العاملين في مكان العمل لتبادل آخر انباء الترقيات والعلاوات والأجور. وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه تدهور مستوى الأداء.

## ✓ التأخر والتغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات، أصبحت موضوعا يشغل بال المفكرين والمتخصصين، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيم وإنما أيضا في مجالات علم النفس التنظيمي، وإدارة الأعمال، وإدارة الأفراد والجماعات (عبد الحي، 1984، ص 100)

يعتاد كثيرون الغياب أي عدم الحضور الى العمل، ويقومون بتبرير ذلك دوما عن طريق اعدار مرضية، وللوهلة الأولى غالبا ما يكون من الصعوبة بمكان إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة، وتلك التي تحدث لمجرد الغياب ولكن بعد مرور القليل من الوقت سوف يتضح ان الغياب أصبح يمثل مشكلة، الامر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب اقل صدق وقبولاً (هوني، ترجمة القرشي، 2003، ص 53)

ولقد تفتت ظاهرة التغيب في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية وغيرها في الآونة الأخيرة، نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية سنتناولها فيما بعد بالتفصيل، وقبل ذلك لابد من التعرض ولو بشكل مختصر لأهم التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم.

يعرف التغيب انه حالة عدم وجود العامل في مكانه في الوقت الذي يجب عليه ان يكون فيه ممارسا لعمله. اي ان هذا المفهوم يشمل الى جانب التغيب التأخر عن العمل الذي يعد من المظاهر المنتشرة، والممارسة تحت تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل او مشكل المواصلات.... (حامد، 2011، ص 33)

وقد عرف "سارجنت فلورنس" التغيب انه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، ويستثنى من ذلك الوقت الضائع بفعل عوامل أخرى كالإضراب او أي سبب اخر (عبد الحي، 1984، ص 101، 102)

وهناك من يعرف التغيب بأنه "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها (لظفي، 1996، ص 73)

والمقصود أيضا بالغياب تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر سواء بإذن أو دون إذن، وجرت العادة الا يحسب ضمن الغياب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد بسبب توقف العملية الإنتاجية او الاجازات السنوية

اما التأخير فيعنى به تغيب الفرد من عمله لجزء من اليوم، وبالعادة يعتبر التغيب لأقل من نصف يوم تأخيرا (حسن، 2004، ص 219)

ويعرف مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب بأنه "عدم حضور العامل إلى عمله أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب (لظفي، 1996، ص 73)

وبصفة عامة فان مفهوم الغياب يعني عدم حضور العامل لممارسة عمله في الوقت المحدد والجدير بالذكر هو ان تزايد عدد حالات الغياب التي تبدو مشروعة في الظاهر بسبب المرض او الإصابة اثناء العمل هي في حقيقة الامر تبرير للتغيب، ويمكن اعتباره بوجه عام كحالة شخص لم يتمكن من التكيف مع نظام عمله وتشتمل ظاهرة التغيب ما يلي:

-التأخر عن العمل او التغيب الجزئي

-التغيب غير المبرر

-التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية

وقد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب تستعملها المؤسسات كما يتضح فيما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الأيام التي تغيب فيها العامل}}{\text{الأيام التي عمل فيها العامل} + \text{الأيام التي تغيب فيها}} \times 100$$

وقصد توضيح مفهوم التغيب أكثر نقوم بالتعرف على أنماط التغيب فيما يلي:

#### • أنماط التغيب:

يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين أساسيين وهما: تغيب إرادي وتغيب لإرادي، ونمط ثالث خليط بين الإرادي واللاإرادي.

- يكون التغيب إراديا وذلك عندما يتعمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.
- ويكون لا إرادي وذلك عندما يحدث تسريح، أو يكونوا زائدين عن حاجة العمل في المنظمة، أو نتيجة للمرض.

أما النمط الثالث للتغيب أو الانقطاع فهو الذي يكون خليط بين النمط الإرادي والنمط اللاإرادي، مثل الإضراب، أو تقييد وتخفيض الإنتاج، وإبطاء العمل وفي الحالة الأخيرة بالرغم من أن الانقطاع يكون من طرف العامل نفسه، بمعنى توفر الإرادة، وقد يتكرر حدوثه كنتيجة لضغط من جانب جماعة العمل أو النقابة، لذلك يمكن اعتباره على الأقل أنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط حادث من جهة خارجية عن الفرد.

### ✓ عدم التزام الموظف بالحضور والانصراف وتركه العمل اثناء الدوام الرسمي:

يجب على الموظف أن يلتحق بالعمل في الوقت المناسب فلا يتأخر عن أوقات العمل الرسمية، أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مقر عمله كلما سنحت له الفرصة بذلك، أما بخلق المبررات، أو التحايل إن تطلب الأمر، إذ يجب على الموظف أن يشغل وقته بأعماله الوظيفية حصراً وبالشكل المنتج والمفيد للإدارة التي يعمل فيها، كما تفرض الأمانة على الموظف إنجاز العمل بالوقت المحدد له فلا يستغرق فيه وقتاً طويلاً يتجاوز الحدود المعقولة، أو ينجزه في الوقت المحدد ولكن على غير الوجه المطلوب، أو أن يعتمد تأخير الإبلاغ بالقرارات المتخذة.

### 2-2- تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله:

تعني كلمة التراخي في اللغة العربية التباطؤ أو امتداد طول الفترة الزمنية في انهاء الامر المطلوب، أما في اللغة الإنجليزية فالتراخي وأصلها متأخر تعني البطء في التحرك، التأخير، انجاز العمل متأخراً ومدلول التراخي في هذه الدراسة يعني التباطؤ والتكاسل من جانب العامل في انجاز الاعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل المجهود اللازم لإنجازها في الوقت المحدد.

ويميل معظم العاملين الى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل (عبد الباقي، 2005، ص 20) ولا يحفزهم على العمل عادة الى الحافز المادي، او الصالح الشخصي من جهة او الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل اقل جهد مقابل أكبر اجر، او على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل.

فاذا كانت اللوائح والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فان ذلك لا يعني ان الموظف حر في استعمال الاوقات غير المخصصة للعمل حيث ان القاعدة العامة هي ان وقت العامل كله مخصص لواجبات منصبه وان تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب للتنظيم.

فالإدارة تستطيع ان تكلف الموظف باي عمل يدخل في اختصاصه او في غير اختصاصه إذا اقتضى الامر ذلك وليس له ان يمتنع عن تنفيذ هذا الامر مادام قادرا على الوفاء بالواجب وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي:

#### ✓ امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:

وتحدث هذه الظاهرة إذا ما امتنع العامل على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون ومن أوضح صور امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، او الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته او مباشرتها على نحو غير صحيح او التأخير في أدائها. ويمكن ارجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة الى ما يتردد بين العاملين من قول في مواقع عملهم "على قد دراهمهم" وهذا المثل يعكس ان الأجور لا تتناسب مع المجهود اللازم لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم.

فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لاحد العمال هو اختصاص شخصي. وبالتالي فعلى العامل ان يمارس اختصاصه بنفسه والا يفوض فيه او يحل محله غيره في منصبه.

#### ✓ عدم الالتزام بأوامر والتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على العمال، مثل حرمان الموظف من علاوة، او مكافئة تشجيعية مثلا، او تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك الى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة اوامرهم.

## ✓ إهمال الموظف للواجبات المنوطة به:

الإهمال لغة هو ترك الشيء أو عدم استعماله عمداً أو نسياناً لكن في المعنى الاصطلاحي هو عكس الإتقان الذي يقصد به انجاز العمل على الوجه الأكمل والنحو الأتم حتى يكتب له النجاح والاستمرار (الصوص، 2008، ص52)

أولى سمات الإتقان هي السرعة في الإنجاز، لان تأخير الاعمال يؤدي الى تكديس الواجبات ومن ثم محاولة التخلص منها على اية هيئة ممكنة وكيفما كانت.

وثانيهما الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافيا مشتملا لجميع الشروط الفنية للأداء وذلك تحقيقا لفعاليتها في الأداء (ياغي، 2012، ص42)

وضع الفقه عدة تعاريف للإهمال منها تقاعس الفاعل حينما يأتي نشاطه عن اتخاذ ما تمليه عليه ضرورات الحيطة والحذر والتي كان يتخذها من يوجد في ظروفه ويتصرف بمقتضاها.

ويمكن تعريفه بأنه الحالة التي يقف الفاعل بها موقفا سلبيا يتمثل في ترك أو امتناع عن اتخاذ ما يستوجب الحيطة والحذر.

ويقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا ويظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفه به رؤسائه أو عدم الاكتراث بتنفيذها أو رعونته عند تنفيذها.

ويعد من قبيل الإهمال الجسيم الموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوباً بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافاً للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في انجازه وذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه.

4-3- سلبية الموظف: يقصد بالسلبية نزوح الموظف الى ما يلي:

#### ✓ عدم ابداء الرأي واللامبالاة

يعتبر الأشخاص اللامباليين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث (هوني، ترجمة القرشي، 2003، ص53)

#### ✓ مقاومة التجديد والتطوير والابتكار

حيث يعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل والمؤسسة وظروف كل منها، فالمعروف ان الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي الى الاهتمام، الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم او التي يقيمها العمال أحيانا حين تؤمن المؤسسة ادخال تغيير في خطتها او نظمها او العمل بها (رضوان، 2002، ص186)

الامر الذي يصل بالعمل الى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك الى انخفاض الروح المعنوية للعامل وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة وفقدانه الانتماء والولاء للمنظمة الإدارية التي يعمل بها.

#### ✓ مقاومة التغيير

ظاهرة السلبية وتفشيها في المؤسسة تؤدي الى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوافر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح.

حيث يواجه بعض العمال أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء اكانت في الآلات والمعدات او النظم او الإجراءات او الرئاسات وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ماهي عليه للمحافظة على مصالحهم وهيبتهم ومراكزهم في مجال العمل (أبو النصر، 2012، ص32)

### ✓ عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي

عدم رغبة العامل في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص اخر، هذا النوع من العمال يتميزون بحاجة أساسية الى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة.

لذلك يمكن القول ان ظاهرة الانعزالية ترجع الى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه اليها، او بسبب سوء التنظيم الإداري، او خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه الى الجماعة.

والتعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل امام باقي الزملاء اثناء تأديتهم أعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء والخذ بيدهم ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وامدادهم بالناحية المهنية التي تعينهم على أداء أعمالهم (زين الدين، 2012، ص359)

ان تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على حياة المؤسسة والتنظيم الجيد يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من اجل تحقيق اهداف المنشأة (ال علي والموسوي، 2006، ص364)

وبذلك وجب على الإدارة إرساء جذور التعاون والتماسك والولاء بين الفريق الإداري وبين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم والأطراف المتعاملة سعياً لتحقيق الأهداف المرغوبة (النحاس، 2011، ص58).

## 2-4- عدم تحمل المسؤولية:

المسؤولية لغة تعني تحمل التبعة أي أنها الحالة القانونية أو الأخلاقية التي يكون فيها الإنسان مسؤولاً عن أفعال وأفعال أتاها إخلالاً بقواعد وأحكام أخلاقية وقانونية (النقيب، 1984، ص15)

تعني المسؤولية تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته. والالتزام هو أساس المسؤولية وتتشا من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات (ال علي والموسوي، 2006، ص411)

والمسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة كما ان الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف. وحيثما تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية. (ياغي، 2012، ص68)

قد يلجأ العامل الى محاولة تجنب المسؤولية، ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى اداري الى مستوى اقل، او العكس للتهرب من الامضاءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد او تفكير ابداعي، قد يترتب على ذلك استفادة عدد قليل من بعض هذه القوانين، بجانب حصول الناس على اقل فائدة. ونتيجة لذلك فانه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل، وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:

## ✓ عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح

من مظاهر التسيب في كثير من المؤسسات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقد الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي بالنهاية الى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية (أبو سويلم، 2010، ص90)

هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الافراد والمنظمات التي يعملون بها والعلاقة بين الإدارة والافراد والحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون. وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة المنظمات تجاه العاملين والعمل والعكس (عامر، 2010، ص53)

## ✓ تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين

وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز المعاملات بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على المعاملة التي قد تستغرق يوماً أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها.

## 3-أسباب التسيب الإداري:

## 3-1-أسباب إدارية

هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

✓ عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.

✓ عدم توافر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.

- ✓ عدم وجود أسلوب أداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
  - ✓ عدم وجود قواعد إدارية تكفل حُسن سير العمل الإداري بانتظام واضطراد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
  - ✓ انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
  - ✓ عدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لا شك أنها تقود إلى مظاهر التسيب الإداري، فمثلاً وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤولية وتأخير الانجاز كما ان قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية
  - ✓ انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.
  - ✓ عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الموظفين كافة ويشكل تعاوني.
  - ✓ عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة
- في غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة نحو الأفضل (يونس، 1993، ص12)

### 3-2- أسباب تنظيمية

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما او هدفا استراتيجيا ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الاهداف المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها:

- ✓ عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- ✓ التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق
- ✓ ان تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم منظماتنا إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية
- ✓ عدم تمتع بعض المؤسسات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة فكل مسئول يتم تكليفه يقوم بالغا ما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله.

### 3-3- أسباب اجتماعية

إن أغلب الموظفين في المواقع الادارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الادارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الامور الاتية:

- ✓ السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أداري.
- ✓ استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.
- ✓ الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.
- ✓ انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدود.

## 3-4- أسباب تتعلق بالبيئة الثقافية

وتعني الثقافة عند "جيرالد جرينبرج وبارون" بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على أن المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة (أبو النصر، 2007، ص412)

فالقيم السائدة في المجتمع مسؤولة الى حد كبير عن سلوك الافراد وتنظيم علاقاتهم مع الاخرين والتي يجب ان لا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه حيث تشكل البيئة المحيطة عنصراً ضاغطاً على المسؤولين في المؤسسات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفئة او مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها.

وفي ظل غياب الولاء والانتماء يبحث هذا الموظف بل ويجد في الغالب من يسانده ويحميه في هذا المجتمع او ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم، عدم الشعور بالإحساس نحو الواجب كمواطن مسؤول يجب ان يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه.

## 3-5- أسباب قانونية

هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام تتمثل في الآتي:

- ✓ عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
- ✓ كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الإداري فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف تؤدي الى وجود مظاهر التسيب الإداري.

✓ غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات  
ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها  
أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً.

### 3-6-أسباب فنية

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في:

- ✓ عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي
- ✓ قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية
- ✓ ضعف التدريب والتأهيل
- ✓ عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام
- ✓ عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية
- ✓ عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية
- ✓ قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري
- ✓ عدم تبسيط الإجراءات الإدارية
- ✓ ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين
- ✓ كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية
- ✓ سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر
- ✓ عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء
- ✓ عدم توفر المباني المكيفة والملائمة للعمل في الصيف والشتاء

✓ عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحدة أو خارجها

أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها

✓ قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي

ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية

### 3-7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولاً واخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الإداري

ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزئين:

#### ✓ أسباب تتعلق بالجانب المادي للعنصر البشري

من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله

على العلاوات المستحقة أو عدم ترقية عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من

وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على

الامتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته ويحصل عليها امثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى

مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك انها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر

التي ذكرناها آنفاً.

#### ✓ أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية

أهم هذه الجوانب التي يجب ذكرها في هذا الموضوع ان يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من

قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب درجاتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويًا على العاملين

ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما ان إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في

المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانباً معنوياً محفزاً في أداء الموظف والعكس فإن عدم إتاحة هذه

الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها ،تلقى عليه عبئاً ثقيلًا أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحاً معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب ، و أخيراً فان شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الاهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

### 3-8-أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري

وهذا العنصر يعتبر أيضاً من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساساً حول مفهوم ماهي الإدارة والفن في تطبيقها ، فالفن الإداري المتقدم يقتضي اتباع التخطيط والتنظيم والرقابة كمبادئ لأزمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات واتباع اسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الادارية التابعة لها كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقذوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوباً جيداً للفن الإداري ، وأخيراً فإن تشجيع الإدارة العاملين على انشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الافراح والمآثم والمساعدة في انشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق اجواء المحبة والتعاون بين العاملين.

### 4-آثار التسيب الإداري:

يعتبر التسيب الإداري من أخطر الظواهر التي يمكن أن تنشأ في أية وحدة وتؤدي إلى فشلها في أداء أعمالها فعدم تحقيق الوحدة لأهدافها لا يعني سوى الفشل وهذا يعني أيضاً ما يلي:

## 4-1- اثار اقتصادية:

يظهر تأثير التسيب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والانتاجي والخدمي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبمرور الزمن تعاني المؤسسة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب ان تتخذ في سبيلها كل الجهود والامكانيات.

وهناك العديد من الاثار التي تنتج عن قصور الادارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل اهمها ما يلي:

✓ ارتفاع تكاليف الخدمات وارهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وانتاج فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها المؤسسة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الاسراف في الأدوات المكتبية والاستهلاك الغير العادي للأصول المختلفة مثل السيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.

✓ لا شك أن التسيب الإداري يؤثر على جوانب التنمية بحيث أن التنمية تستلزم الادارة الواعية فإن التسيب الإداري يعني أيضاً التأثير على مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية.

✓ اهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف ومرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة او بقاءه ينتظر ساعات طوال حتى يقابل الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع غدرا.

✓ التسيب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الازمة الاقتصادية

✓ عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط المؤسسة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف

والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط المؤسسة لأسباب فنية ترجع الى الإدارة.

#### 4-2- اثار اجتماعية:

من أبرز الاثار التي يمكن ان تتجم من استمرار التسيب الإداري بمظاهره من الناحية الاجتماعية

المختلفة ما يلي:

✓ استمرار سيطرة الانسان الاجتماعية التقليدية "النظم الاجتماعية" على الفرد والجماعة

بالمجتمع، فاذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له

من بين افراد قبيلته بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات

المقررة يتم بنفس الطريقة. فليس من المتوقع ان يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له

القبيلة كفرد من افرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي

مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن

تزداد الإنسانية التقليدية قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية.

✓ عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير

مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب فاذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المعتمدة والتي

تعتمد على قدرة وخبرة الموظف، فان خلاها ما سيحدث في تحقيق اهداف الوظيفة.

#### 4-3- اثار إدارية:

✓ يؤدي التسيب إلى انخفاض كفاءة الاداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في

الانفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.

✓ يؤدي التسيب إلى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضاً عدم دخول كفاءات جديدة  
مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.

✓ يؤدي التسيب الإداري إلى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ  
التسيب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه ينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه.

### 5-العوامل المؤثرة في التسيب الإداري:

هنالك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسيب الإداري في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، بمعنى أن  
تكون علاقة العوامل مع التسيب الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب الإداري  
أو تكون العلاقة عكسية، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسيب الإداري أو العكس كلما زاد  
ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

#### 5-1-الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات  
والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (عبد الباقي، 2000،  
ص130)

ويعرف أيضا على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له  
وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ويتضمن التقدير والانجاز والابداع واحترام الذات  
وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (فليه وآخرون، 2005،  
ص259)

كما أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح، 2001، ص 71)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير (الحنيطي، 2000م، ص 15)

مما سبق يظهر أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم

السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل امداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

ومن خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده وعوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في تسيب العاملين في المؤسسة من عدمه، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها.

#### 5-2- الحوافز:

تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (الطائي وآخرون، 2006، ص 404)

كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل ويعرفه آخرون على أنه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز (السالم وعادل، 2006، ص 32).

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل

وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته او عدم إنجازها بالسرعة والاتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الإداري.

### 5-3-التدريب:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل (عبد الباقي، 2002، ص 208) وهو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين (شاوش، 1996، ص 232)

وفي تعريف آخر هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء (حسن، 2000، ص 167)

وكذلك هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (برقي، 1996، ص 7)

كما يقصد بالتدريب أيضا تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذ لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة (الجوهري وأبو الفار، 2001، ص 167)

حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل

على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب (ماهر، 2003، ص472)

وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجية جديدة (سلطان، 1993، ص182)

اما استراتيجية التدريب فهي تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعبر عن التوقعات المرجوة لبناء القدرات والمهارات وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء (مخلوفي وبن زيان، 2004)

نستنتج مما سبق ان التدريب يضمن التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة والاهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته على التقليل من مستوى التسيب الإداري في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر انقانا لعمله.

#### 5-4- المناخ التنظيمي:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

يقصد بمناخ العمل حصيلة مجموع العلاقات السائدة في المؤسسة بين الافراد وبعضهم وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي ان مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة او بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة الى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل (عويضة، 1996، ص14)

ويعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (القيوتي، 2003، صص 149، 148) ويعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، 2005، ص305)

وعرفه المغربي فحدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية (المومني، 2011، ص26)

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (حمادات، 2004، ص 23)

نستنتج من ذلك وجود تأثير للمناخ التنظيمي في المنظمة على أداء العاملين، فإذا كان المناخ التنظيمي سيئ أدى إلى انخفاض أداء العاملين والذي يعتبر شكل من أشكال التسيب الإداري، وعلى

النقيض من ذلك كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما كان أداء العاملين جيداً وقلت نسبة التسيب الإداري في المنظمة.

#### 5-5- ضغوط العمل:

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه.

وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دوراً مهماً في عملية الضغوط، وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل.

والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسيب الإداري، فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسيب الإداري.

#### 5-6- الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما

اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة (حريم، 2003، ص262)

ويرى الكبيسي (1998م: 70) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها. تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات.

إذ باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

(سلو، 2011، ص ص37،38).

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

تتضمن ثقافة المنظمة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وعادات وتقاليد تسير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة (المحياوي، 2006، ص 151)

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام (أبو بكر، 2000، ص 131)

إن سعي الإدارة العليا في المنظمة على بناء الثقافة التنظيمية يعزز من الإبداع والولاء التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الإنتاجية والفاعلية، والتزام تنظيمي، والإبداع في أداء الأعمال المنوطة بهم.

وبما أن للثقافة التنظيمية ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسيب الوظيفي، فإن هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي. ولفظ آخر، كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسيب العاملين في منظمة القطاع العام.

### 6- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الإداري:

تكمُن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (شريف والديب، دون سنة، ص 245)

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وانجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت، فمثلاً إذ لم تقم المؤسسة بالرقابة المباشرة لأداء العمال وحدث أن وقع خلل ولم يبلغ العمال عن هذا الخلل في حينه قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمؤسسة مما تتراكم المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المؤسسة في غنى عنها (حسن، 1988، ص 507.508)

ويؤدي ضعف تطبيق نظام رقابي فعال إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة وإضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة وهبوط الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين والبطيء في انجاز الأعمال والصراعات بين الموظفين (محمد، 2007، ص 36)

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الإداري من خلال وضع معدلات الأداء ووحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها،

والزمن اللازم لأدائها. فهذه المعدلات تتحدد اذن على أساس الكم، والكيف والوقت أي تحديد كمية العمل اللازم لإنجازها وكيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة.

بعد ذلك يتم قياس الاعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفا للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الاستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل ستة (06) أشهر وبعض العمليات تتم يوميا (شريف، 1997، ص 369.370)

وهذا التقييم يمكن ان يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الاعمال الإدارية وبيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من اهم أساليب الرقابة لما يتسم به من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة. ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري ولا بد ان تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي اليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها.

واهم هذه التقارير هي تلك التي يرفعها العاملون في المستويات التنفيذية او التشغيلية لما تتصف به من واقعية وتصل هذه التقارير بانتظام وبشكل دوري الى رؤساء كل وحدة حتى يمكن رفعها الى القيادات العليا تي بدورها تجري الدراسة والتمحيص والتوجيه وتقسم هذه التقارير الى تقارير خاصة بكفاية العاملين وأخرى خاصة بتفسير سير الاعمال الإدارية (النعمي، 1997، ص 126)

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري او المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا اليها، وقد

يكون حضور المشرف او بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على اثبات وجود وبيان تأثيره، ولا خير من استخدام سلطته في التأديب (بن حبتور، 2008، ص 218)

اما التفتيش فيعني فحص سلامة الاعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال الى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دوريا او فجائيا وقد يكون ماليا. بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى انجاز العامل للأعمال الموكلة اليه ودرجة انضباطه في الحضور والانصراف واستغلال وقت العمل في انجاز ما تتطلبه الوظيفة. وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها (ياسين، 166، 2007) ثم تأتي مرحلة ابراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الاعمال السابقة فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه ان هناك اختلافا في الزيادة او النقص كان ذلك مؤشرا على ان الخلل يهيمن على العمل وثمة انحراف فيه أي وجود حالات من التسيب الإداري يجب ان يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.

## الاجراءات المنهجية للدراسة:

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية والسيولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي والاجتماعي واستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل ودراسة الواقع الاجتماعي والوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، ولا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة

### 1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق \_تبسة\_

➤ تاريخ المؤسسة، نشأتها وتطورها:

المرحلة الأولى: (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

**المرحلة الثانية:**(1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات....)

**المرحلة الثالثة:**(1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية

- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

**المرحلة الرابعة:** (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم

91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

**المرحلة الخامسة:** (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

### ➤ مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصاً أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

**الشركة الأم: المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:**

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع مع ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها وتحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.
- فروع المهن القاعدية:** خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع. تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:
- إنتاج الكهرباء، تسيير شبكة نقل الكهرباء، تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء، تسيير شبكة نقل الغاز، توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

**فروع الأشغال:** من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا فقد اقتتت هياكل إنجاز

ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة، عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984. وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز.

### ➤ نشأة وتطور مديرية التوزيع تبسة:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي:

تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 7017 كم و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.

### 1-2- المجال البشري:

كما سبق وذكرنا ان الدراسة الميدانية ستتم بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة حيث يتكون مجتمع

البحث من 120 عامل يتوزعون على (08) أقسام:

- مصلحة الشؤون القانونية، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم الدراسات والأشغال، شعبة الشؤون العامة، قسم المحاسبة والمالية، قسم الموارد البشرية، قسم تسيير الإعلام الآلي.

### 1-3- المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية وذلك على فترات متقطعة وعلى مراحل مختلفة، بداية يوم 2014/06/23 زيارة أولى للمؤسسة قصد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. ثم تأتي المرحلة الاولى من 2014/09/04 إلى غاية 2014/11/01 أين قامت الباحثة بالتعرف على المؤسسة عن قرب من خلال التقرب من مسؤول الموارد البشرية قصد طلب المعلومات الاولية اللازمة مثل نشأة وتطور المؤسسة، مهام ودور المؤسسة، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي للمؤسسة، التعرف على مختلف مصالح المؤسسة وعلى المشرفين ورؤساء المصالح، أخذ بيانات حول نسبة الغياب في السداسي الأخيرة ومقررات المجالس التأديبية في الفترة الاخيرة قصد التعرف على مختلف الانحرافات.

أما المرحلة الثانية فامتدت من 2014/11/01 الى غاية 2014/12/01 وخصت الباحثة هذه

المرحلة لـ:

- إجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح والذي قدر عددهم بثمانية (08) إطارات مسؤولة وتعذر لناؤنا مع المدير العام للمؤسسة نظرا لانشغالاته وارتباطاته.

- الملاحظة المباشرة قصد التعرف على مظاهر التسيب الإداري ومتابعة اعمال المراقبين والمشرفين.

- تجربة الاستمارة على عينة من العمال للقيام بالتعديلات اللازمة عليها.

ثم تأتي المرحلة الثالثة والاخيرة التي امتدت من 2014/12/03 الى غاية 2015/01/06 في هذه

المرحلة قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على جميع الموظفين المقدر عددهم بـ 120 موظف ثم بداية من

2014/12/18 بدأت الباحثة باسترجاع الاستمارات وكان ذلك بصعوبة كبيرة نظرا لانشغال الموظفين

-كما يقال-وامتد جمع الاستمارات الى غاية 2015/01/06.

## 2-المنهج المتبع في الدراسة:

ان تطبيق المناهج العلمية للبحث يهدف وباستمرار الى توسيع آفاق المعرفة العلمية حول مختلف مجالات الاهتمام من قبل الباحثين في العالم من وقت لآخر وذلك لأسباب اهمها تطور الحياة الانسانية لبني البشر في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.

والمقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والانظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية (عبيدات وأبو نصار ومبيضين، 1999، ص35)

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي فهو من المناهج التي يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية، لان الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس او عدد من الاشياء او مجموعة من الظروف او فصيلة من الاحداث أو نظام فكري، او أي نوع من الظواهر التي يمكن ان يرغب الشخص في دراستها (ابراهيم،200، ص125)

لا يعتمد المنهج الوصفي كما يعتقد البعض على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة بل يتعدى ذلك الى اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها والقوانين التي تحكمها (نجم وآخرون،1988، ص14)

لذلك فالمنهج الوصفي هو الانسب للدراسة الراهنة حيث تهدف بذلك الى اكتشاف جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبيب الاداري والاحاطة بكافة أبعادها وآثارها على كفاءة الاداء والمردود في المؤسسة

ومدى خطورة تفشيها، ونحاول فهم العلاقة بين الرقابة الادارية والتسيب الاداري من خلال معرفة مدى مساهمة الرقابة الادارية في الحد من التسيب الاداري عن طريق مجموعة من ادوات جمع البيانات كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.

### 3-أدوات جمع البيانات:

للبحث العلمي ادواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الادوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه الى حد كبير، على قدرته في استخدام ادوات البحث، لذا على الباحث الاحاطة جيدا بالادوات والطرق التي يستخدمها ليصل الى نتائج مرضية، بأقل وقت وجهد وتكاليف.

وقامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما اعتمدت على بعض الوثائق والسجلات.

### 3-1-الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظان بواسطة الادراك الحسي، سواء بالحواس المجردة او بالاستعانة بالآلات (مبارك، 1992، ص35)

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة اثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة الاساليب الرقابية المتبعة وبعض مظاهر التسيب الاداري كوجود العاملين على مستوى مكاتبهم، نظام الانضباط السائد في المؤسسة، تواجد المراقب او المشرف في مكان العمل... من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تخدم موضوع الدراسة.

## 3-2-المقابلة:

هي احدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من اسباب ومحققا لغايات.

ان المقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق اسئلة يوجهها الباحث على المبحوث الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته (ابراهيم،2000، ص171)

كما تهدف الرقابة الى التعرف على الظاهرة او الموضوع بالبحث عن الاسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها اسئلة تهدف لاستيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

واستخدمت الباحثة المقابلة الحرة على النحو التالي:

- مقابلة مع مدير الموارد البشرية قصد اخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة

- الحصول على بعض البيانات الضرورية المتعلقة بنشأة وتطور المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الامكانيات المادية والبشرية، توزيع العمال على المصالح والاقسام ومهامهم على مستوى كل قسم، أساليب التسيير، توقيت العمل الرسمي، قانون المؤسسة الداخلي، طبيعة العمل، اهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، نسبة الغيابات، مقررات المجالس التأديبية.

- مقابلة مع الاطارات المسؤولة في المؤسسة (رؤساء الاقسام) وكان عددهم (08) اطارات وتم توجيه مجموعة من الاسئلة هدفها معرفة الاساليب الرقابية المتبعة ومدى تأثيرها في الحد من مظاهر التسبيب في المؤسسة محل الدراسة.

-مقابلة مع بعض العمال من حين الى اخر للاستفسار وجمع مختلف المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

### 3-3-الاستبيان:

يقصد به مجموعة من الاسئلة المعدة مسبقا والتي توجه الى المستجوبين للحصول على اجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، الخصائص الشخصية.... (قدي،2009، ص104)

والاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة ترسل بواسطة البريد، او تسلم الى الاشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الاسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم كل ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء فهم الاسئلة او تسجيل الاجابات عنها (الشريف،1996، ص123)

ولقد اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان تم توزيعها على مجموعة من المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الاسئلة للمحاور وللهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها.

ثم قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على عينة استطلاعية لنرى مدى وضوح الاسئلة لعينة المبحوثين تقدر ب 10 من مجموع المبحوثين وعلى إثر هذا قمنا بحذف بعض الاسئلة وتعديل بعضها الاخر ومنتجت الاستمارة في شكلها النهائي كما هي موضحة في الملاحق.

وقد تضمنت الاستمارة 56 سؤالاً ضمن خمسة(05) محاور كما يلي:

1-المحور الاول: البيانات الشخصية يضم الأسئلة (1-6)

2-المحور الثاني: تأثير الرقابة الادارية في الحد من عد احترام العامل مواقيت العمل يضم الاسئلة (7-

(21

3-المحور الثالث: تأثير الرقابة الادارية في الحد من تراخي وتباطؤ العامل يضم هذا المحور الاسئلة

من (22-33)

4-المحور الرابع: تأثير الرقابة الادارية في الحد من سلبية الموظف يضم هذا المحور الاسئلة (34-

(44

5-المحور الخامس: تأثير الرقابة الادارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية ويضم

الاسئلة(45-56)

### 3-4- الوثائق والسجلات:

اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، سجلات التغيب مهام الاقسام وكيفية تسيير العمل، كل هذه الوثائق والسجلات سهلت علينا تحديد عينة البحث وتحليل معظم بيانات الدراسة.

### 4-العينة وكيفية اختيارها:

كما ذكرنا سابقا ان الدراسة الميدانية كانت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة، حيث يتكون مجتمع البحث في هذه المؤسسة من 120 عامل ينقسمون على ثماني أقسام، فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر ب 120 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول الى نتائج أكثر دقة بعدم اهمال أي مفردة.

## عرض وتحليل بيانات الدراسة:

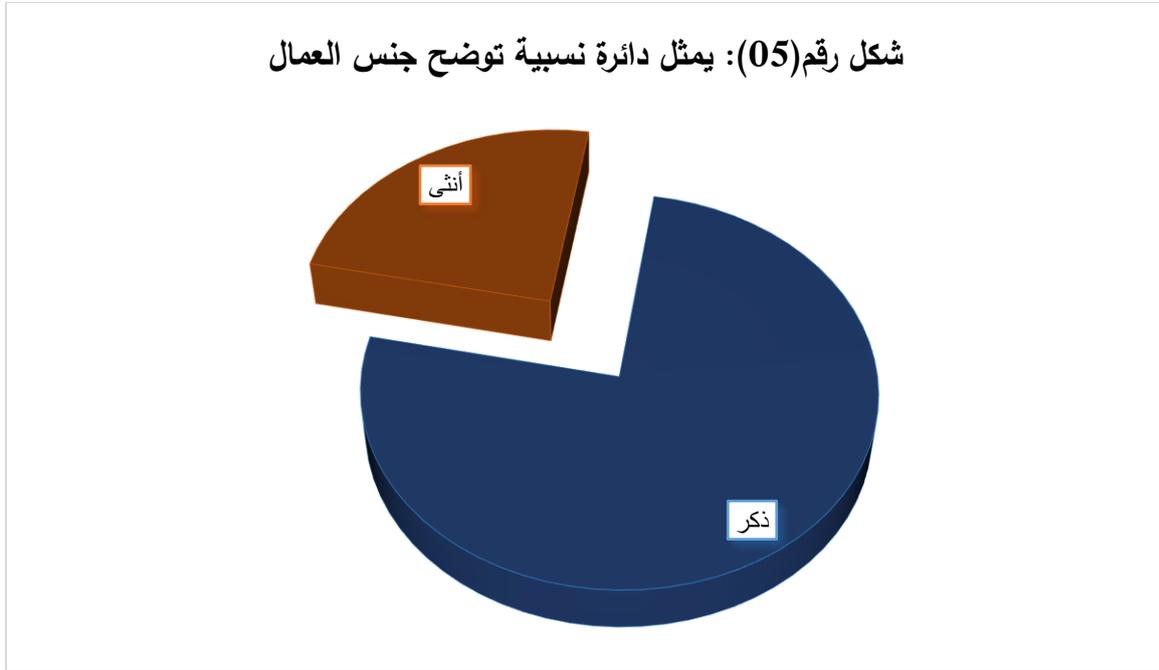
## 1- عرض وتعليق على بيانات الدراسة:

## 1-1- عرض وتعليق على بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

## جدل رقم (01): جنس العمال

النسبة %	التكرار	الجنس
75,8	91	ذكر
24,2	29	أنثى
100	120	المجموع

شكل رقم(05): يمثل دائرة نسبية توضح جنس العمال

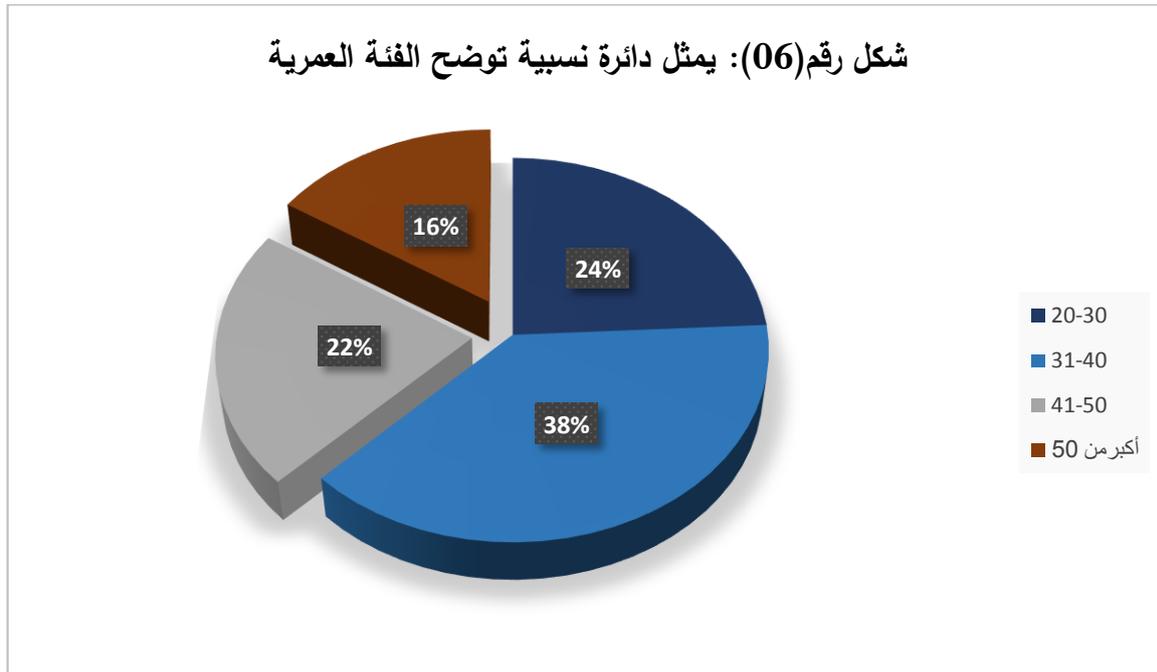


من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (01) والموضح لمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في عينة البحث حيث تقدر بـ 75.8% أي ما يعادل 91 مفردة من إجمالي عينة الدراسة في حين تعتبر نسبة الاناث قليلة مقارنة بنسبة الذكور حيث تقدر بـ 24.2% أي ما يعادل 29 مفردة من إجمالي المبحوثين.

جدول رقم (02): الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
24,2	29	20-30
38,3	46	31-40
21,7	26	41-50
15,8	19	أكبر من 50
100	120	المجموع

شكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية توضح الفئة العمرية

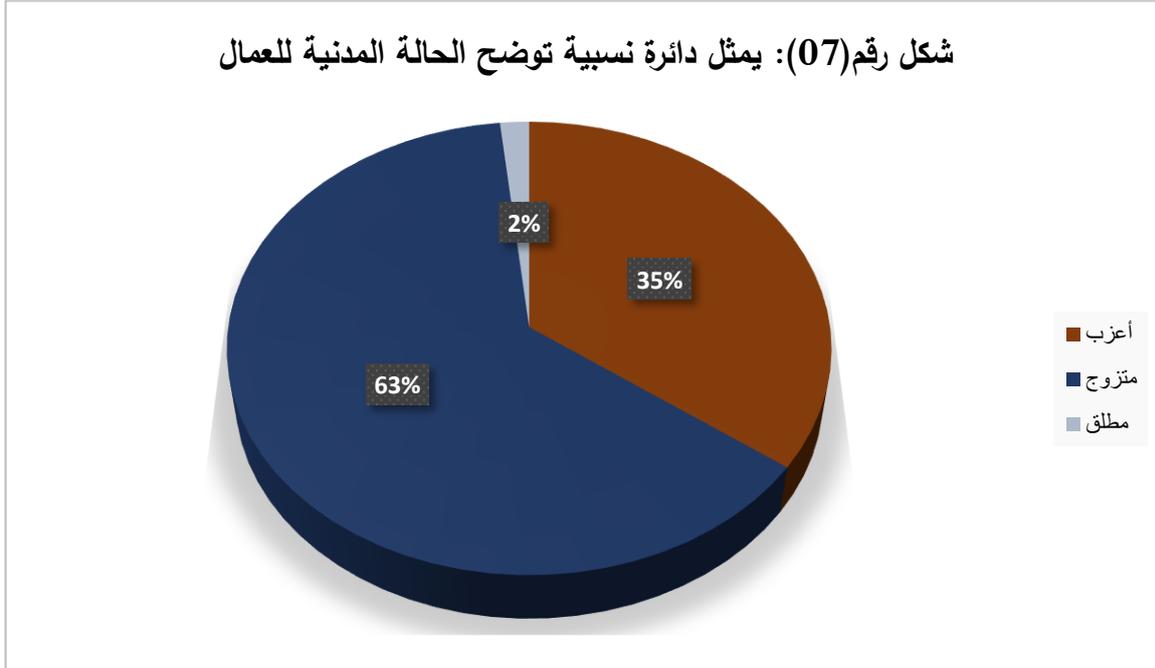


من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (02) الذي يتناول متغير السن تبين أن :  
أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (31 - 40) سنة بما يمثل 46 فردا بنسبة 38.3%،  
والفئة العمرية (20 - 30) سنة ممثلة بـ 29 فردا بنسبة 24.2%، في حين نجد أن 26 فردا بنسبة  
21.7% يتركز سنهم في الفئة العمرية (41-50) سنة أما الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) ممثلة بـ  
19 فردا بنسبة 15.8% وهي أقل نسبة

جدول رقم (03): الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
35,0	42	أعزب
63,3	76	متزوج
1,7	2	مطلق
100	120	المجموع

شكل رقم (07): يمثل دائرة نسبية توضح الحالة المدنية للعمال

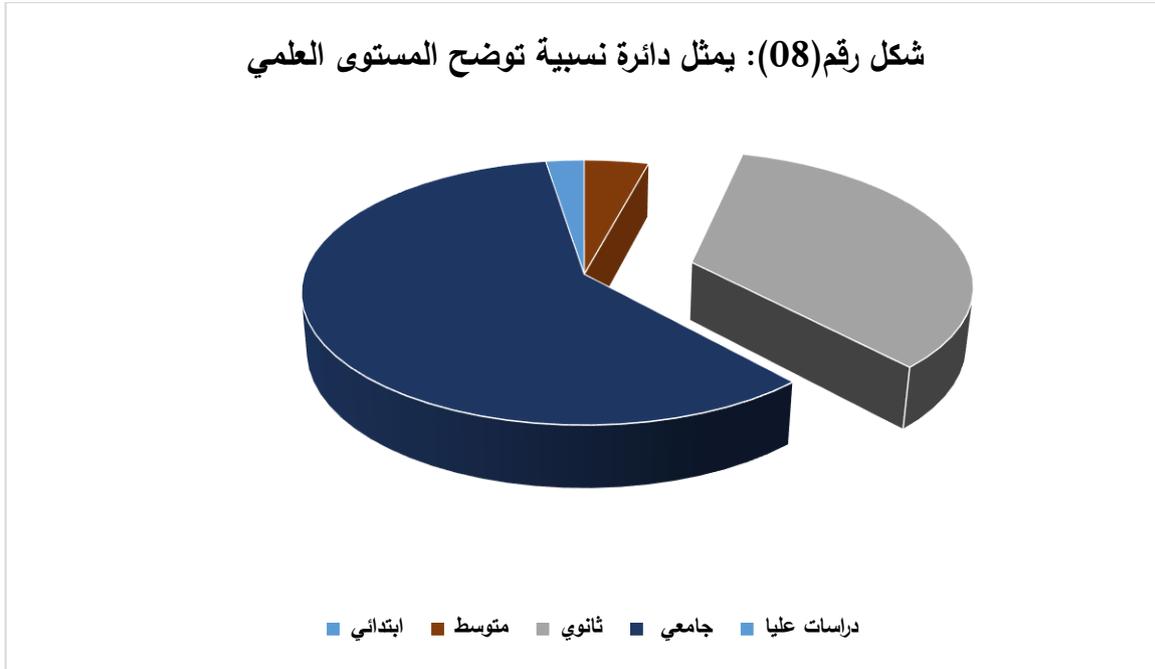


من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (03) والتي تدور حول الحالة المدنية تبين أن: أغلبية العينة التي تمثلها 76 مفردة بنسبة 63.3% متزوجون، في حين 42 عاملاً بنسبة 35% عزاب، أما المطلقين فتقدر نسبتهم بـ 1.7% أي ما يعادل مفردتين كما نلاحظ انعدام نسبة الأراامل ضمن مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (04): المستوى العلمي

النسبة%	التكرار	المستوى العلمي
4,2	5	متوسط
34,2	41	ثانوي
59,2	71	جامعي
2,5	3	دراسات عليا
100	120	المجموع

شكل رقم (08): يمثل دائرة نسبية توضح المستوى العلمي

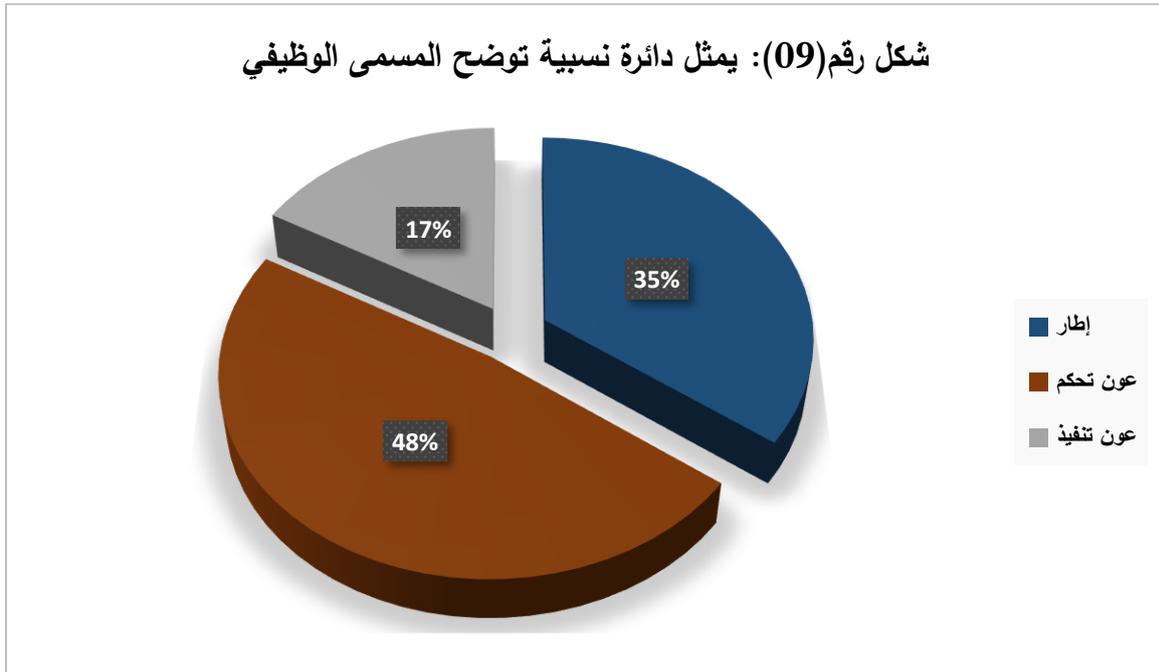


من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول المستوى العلمي، والتي وردت في الجدول رقم (04) تبين أن :  
71 مفردة بنسبة 59.2% ذوي مستوى جامعي و 41 مفردة بنسبة 34.2% ذوي مستوى ثانوي، إضافة  
إلى 05 مفردات بنسبة 4.2% ذوي مستوى متوسط، و 03 مفردات مستوى دراسات عليا بنسبة 2.5%  
في حين ينعلم الافراد ذوي المستوى الابتدائي من أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم (05): المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
35,0	42	إطار
48,3	58	عون تحكم
16,7	20	عون تنفيذ
100	120	المجموع

شكل رقم (09): يمثل دائرة نسبية توضح المسمى الوظيفي

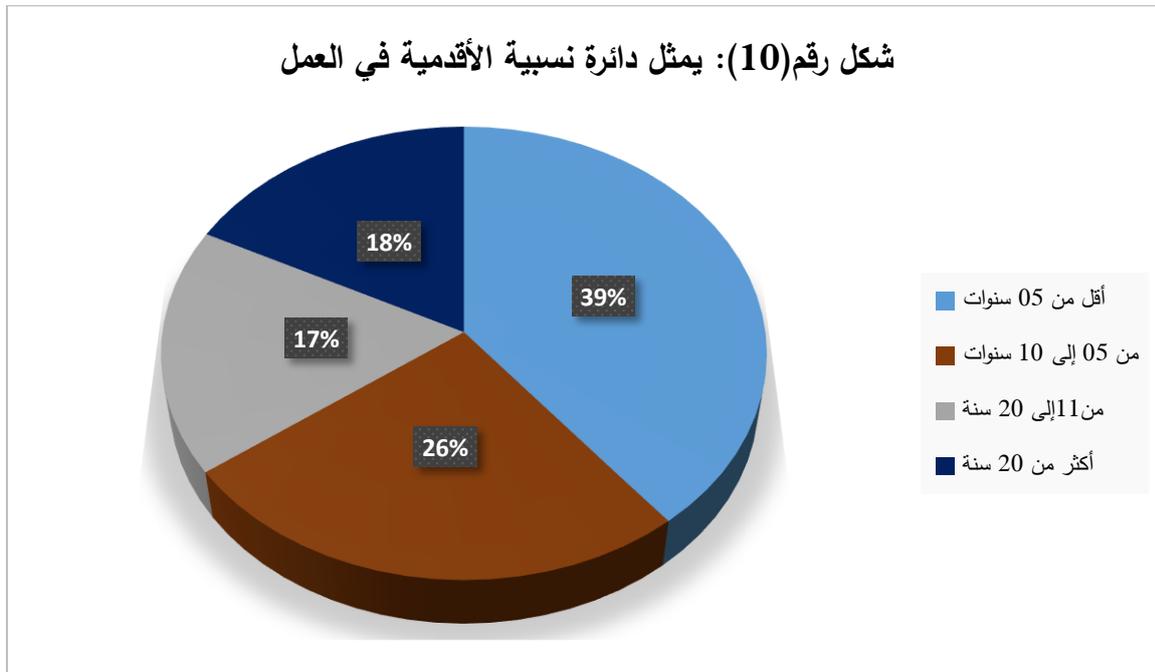


تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلق بالمسمى الوظيفي إلى أن عينة الدراسة تحتوي على 42 إطار بنسبة 35%، و58 عون تحكم بنسبة 48.3% وهي تشكل أكبر نسبة في عينة الدراسة، إضافة إلى 20 عامل تنفيذ بنسبة 16.7% حيث تعتبر أقل نسبة.

جدول رقم (06): الخبرة والأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الخبرة والأقدمية في العمل
39,2	47	أقل من 05 سنوات
25,8	31	من 05 إلى 10 سنوات
17,5	21	من 11 إلى 20 سنة
17,5	21	أكثر من 20 سنة
100	120	المجموع

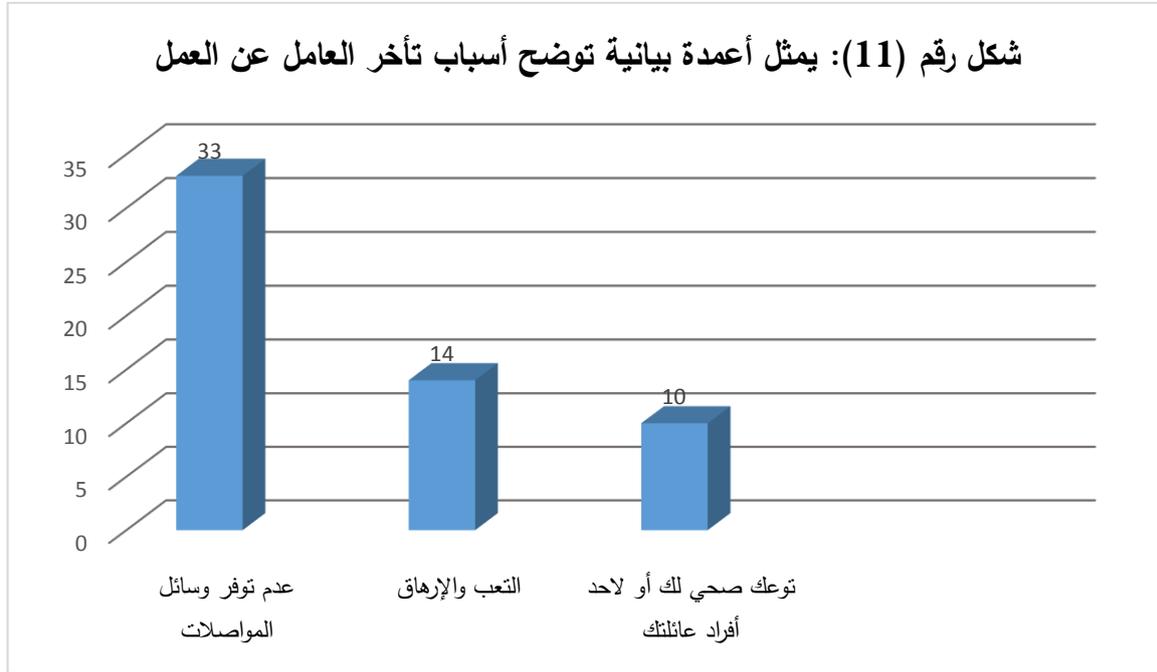
شكل رقم (10): يمثل دائرة نسبية الأقدمية في العمل



من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول الأقدمية في العمل تبين أن غالبية الباحثين ونسبتهم 39.2% أي ما يعادل 47 مفردة تقل أقدميتهم في العمل عن 05 سنوات، تليها الفئة المحصورة بين 05-10 سنوات بنسبة 25.8% أي ما يعادل 31 مفردة بعدها تأتي الفئة التي تزيد أقدميتهم في العمل عن 20 سنة بنسبة 17.5% أي ما يعادل 21 مفردة، أما بالنسبة للفئة لمحصورة بين 11-20 تصل نسبة العمال فيها إلى 17.5% أي ما يعادل 21 مفردة أيضا حيث تتساوى مع النسبة التي قبلها.

## 1-2- عرض وتعليق على بيانات المحور الثاني:

جدول رقم (07): التأخر عن العمل واسبابه



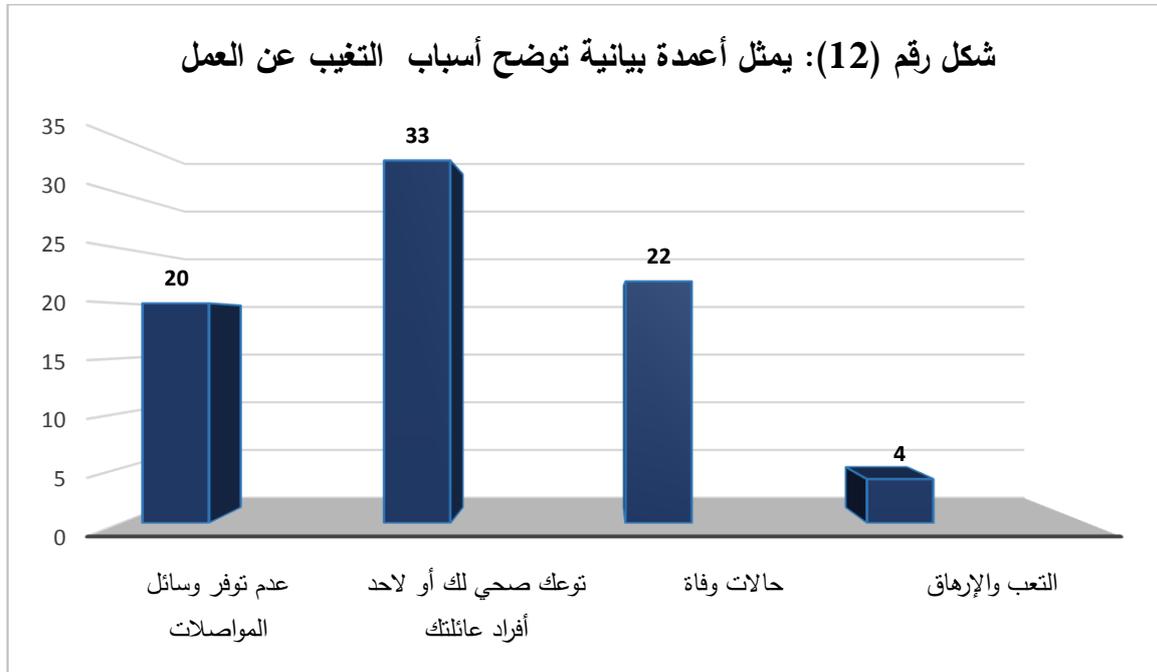
تبيّن الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (11) والموضحة لنسبة تأخر العامل عن عمله وأسباب هذا التأخر أن:

33 مفردة - من إجمالي 64 مفردة أكدوا وجود ظروف تؤخرهم عن العمل - أفادوا أن سبب التأخر راجع إلى عدم توفر وسائل المواصلات، وأن 14 مفردة أفادوا بأن سبب التأخر يرجع إلى التعب والإرهاق، وأرجعت نسبة قليلة منهم سبب التأخر إلى توعلك صحي له أو لآحد أفراد عائلته وتقدر بـ 10 مفردات.

جدول رقم (08): التغيب عن العمل وأسبابه

المجموع	سبب التغيب راجع إلى				
	التعب والإرهاق	حالات وفاة	توَعك صحي	عدم توفر وسائل المواصلات	
80	5	22	33	20	هناك ظروف تجعلك تتغيب عن نعم العمل
80	5	22	33	20	المجموع

شكل رقم (12): يمثل أعمدة بيانية توضح أسباب التغيب عن العمل

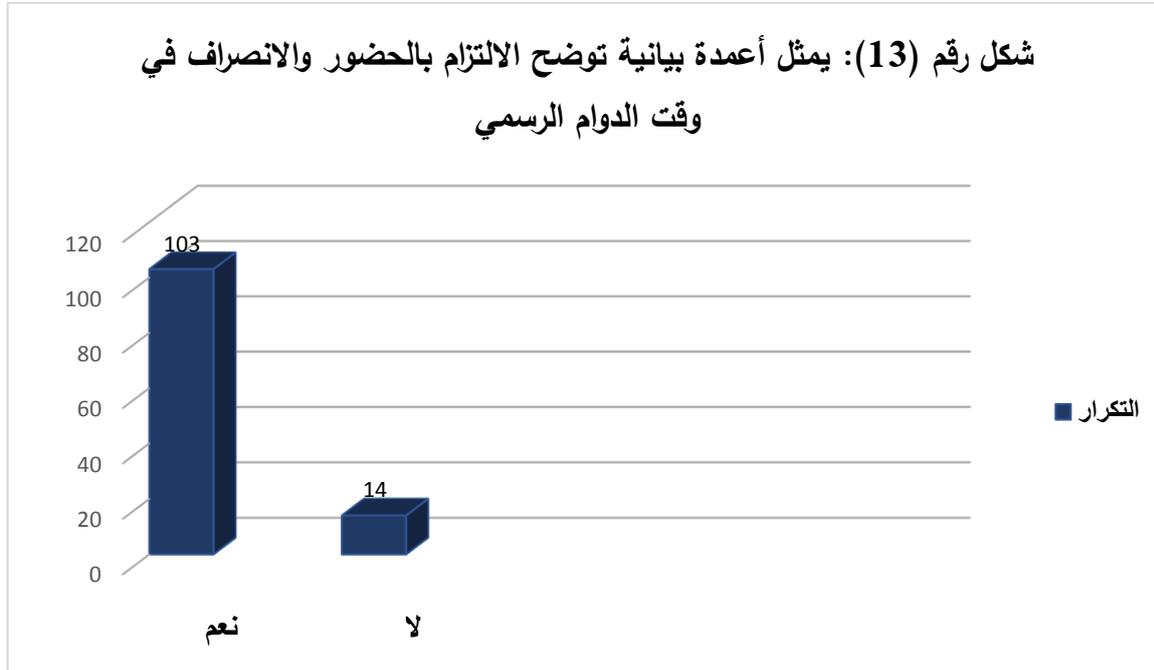


يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أعلاه ان أكبر نسبة من المبحوثين 33 مفردة أرجعوا السبب الرئيس لتغيبهم عن العمل هو توَعك صحي لهم أو لآحد أفراد عائلتهم، ثم تليها 22 مفردة يتغيبون بسبب حالات وفاة، في حين أرجعت 20 مفردة سبب التغيب الى عدم توفر وسائل المواصلات، أما القليل المتبقي من العمال أي ما يعادل 4 مفردات أجمعوا أن سبب تغيبهم راجع الى التعب والارهاق.

جدول رقم (09): الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي

النسبة المئوية %	التكرار	الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي
88,3	106	نعم
11,7	14	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (13): يمثل أعمدة بيانية توضح الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي

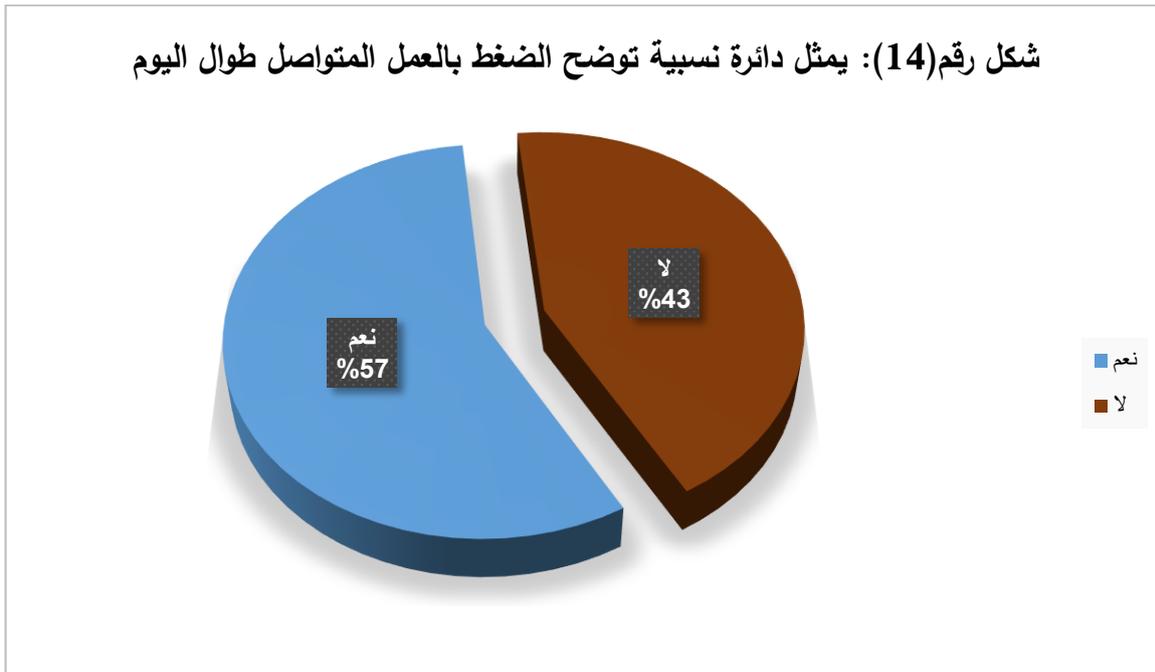


من خلال العرض الجدولي للبيانات الاحصائية التي ادلت بها عينة البحث في الجدول رقم (09)، يتضح لنا ان غالبية العمال يجمعون على التزامهم بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي للعمل وتقدر نسبة هذه الفئة بـ 88.3% أي ما يعادل 103 مفردة من مجموع العينة المبحوثة، أما الفئة الثانية القليلة المتبقية من العمال فهم يجمعون على عدم التزامهم بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي وتقدر نسبتهم بـ 11.7% أي ما يعادل 14 مفردة من مجموع العينة المبحوثة.

جدول رقم (10): الضغط بالعمل المتواصل طوال اليوم

النسبة المئوية%	التكرار	الضغط بالعمل المتواصل طوال اليوم
56,7	68	نعم
43,3	52	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (14): يمثل دائرة نسبية توضح الضغط بالعمل المتواصل طوال اليوم

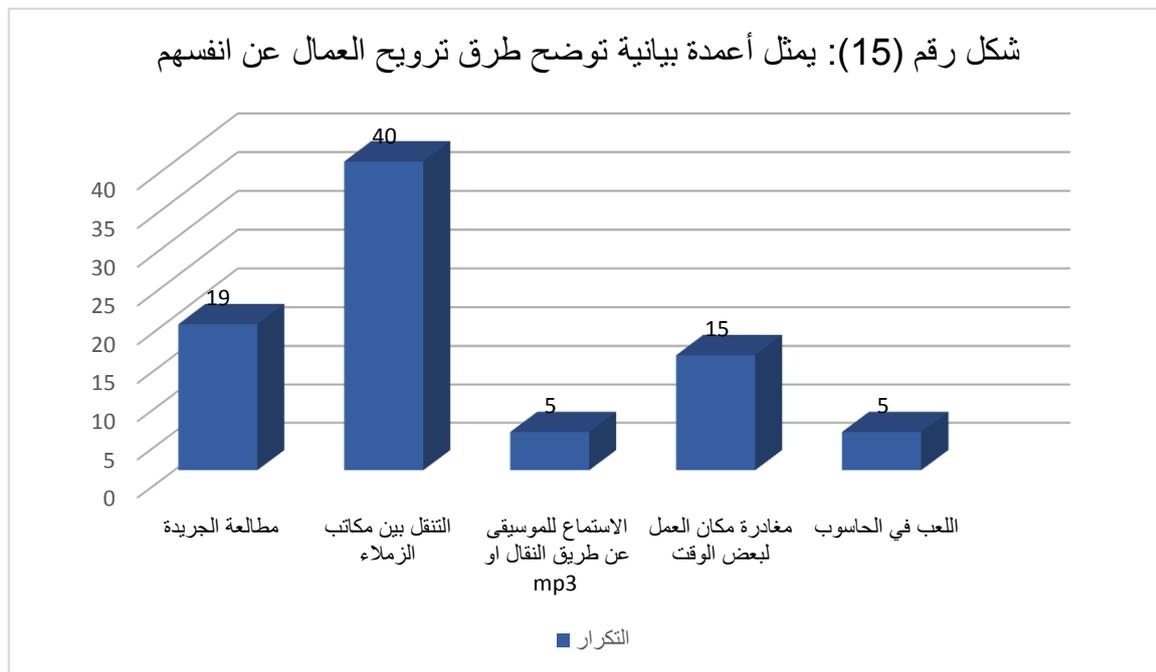


تبين المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول رقم (10) والخاصة بالضغط بالعمل المتواصل طوال اليوم أن: 68 فردا بنسبة 56.7% يقرون بأنهم يضغطون على أنفسهم بالعمل المتواصل طوال اليوم، بينما تقر الفئة الثانية بعدم ضغطهم على أنفسهم بالعمل المتواصل طوال اليوم وتقدر نسبتهم بـ 43.3% أي ما يعادل 52 مفردة من مجموع العينة المبحوثة.

جدل رقم (11): طرق ترويح العمال عم أنفسهم

النسبة المئوية%	التكرار	طرق ترويح العمال عم أنفسهم
15,8	19	مطالعة الجريدة
33,3	40	التنقل بين مكاتب الزملاء
4,2	5	الاستماع للموسيقى عن طريق النقال او mp3
12,5	15	مغادرة مكان العمل لبعض الوقت
4,2	5	اللعب في الحاسوب
70	84	المجموع
30	36	القيم المفقودة
100	120	المجموع

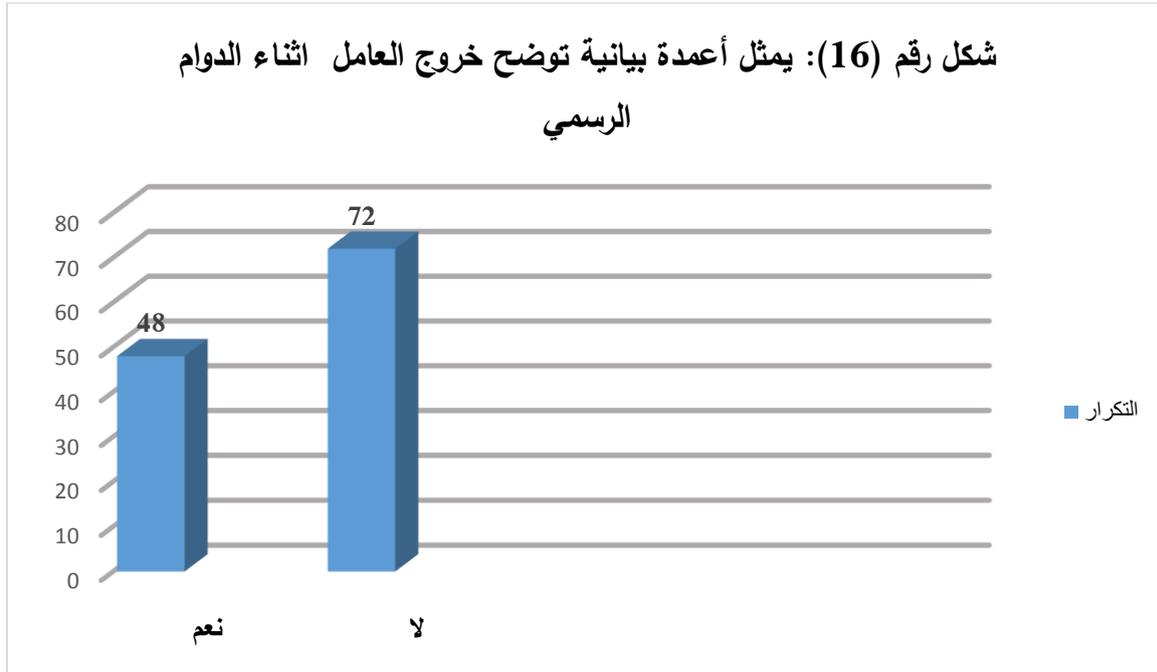
شكل رقم (15): يمثل أعمدة بيانية توضح طرق ترويح العمال عن انفسهم



تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (11) أن من أهم الطرق التي يلجأ إليها العامل للترفيه عن نفسه هي التنقل بين مكاتب الزملاء بنسبة تقدر بـ 33.3%، ثم تليها مطالعة الجرائد بنسبة 15.8% من مجموع المبحوثين، وأفاد 12.5% بأنهم يروحون عن أنفسهم بمغادرة مكان العمل لبعض الوقت، أما النسبة القليلة المتبقية فقد انقسمت افاداتهم بين اللعب في الحاسوب بنسبة 4.2%، والاستماع الى الموسيقى بنفس النسبة التي تقدر بـ 4.2% من مجموع العينة المبحوثة.

جدول رقم (12): الخروج اثناء الدوام الرسمي

النسبة المئوية %	التكرار	الخروج اثناء الدوام الرسمي
40	48	نعم
60	72	لا
100	120	المجموع

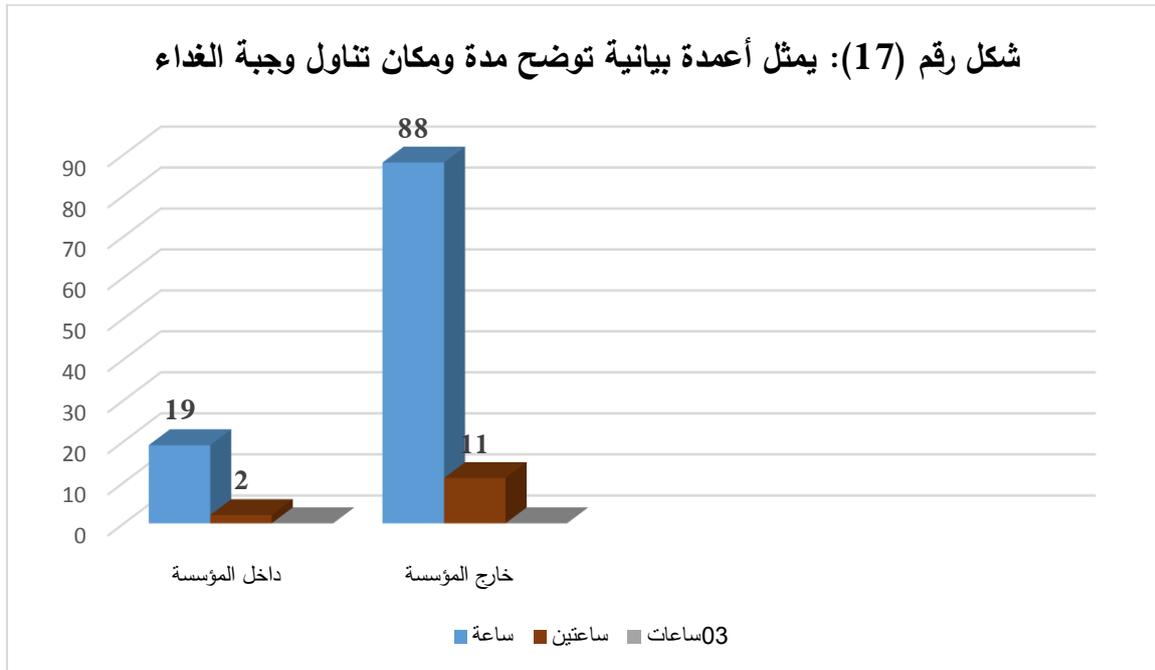


من خلال اجابات أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (12) الخاص بخروج العامل أثناء الدوام الرسمي لاحظنا ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخروجهم أثناء الدوام الرسمي تقدر بـ 40% أي ما يعادل 48 مفردة من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب أكثر من نصف العينة أي ما يقدر بـ 60% ما يعادل 72 مفردة بعدم خروجهم أثناء الدوام الرسمي.

جدول رقم (13): مدة ومكان تناول وجبة الغداء في المؤسسة

المجموع	مدة تناول وجبة الغداء			مكان تناول وجبة الغداء
	03 ساعات	ساعتين	ساعة	
21	00	2	19	داخل المؤسسة
99	00	11	88	خارج المؤسسة
120	00	13	107	المجموع

شكل رقم (17): يمثل أعمدة بيانية توضح مدة ومكان تناول وجبة الغداء



لقد أكدت العينة المدروسة وفق ما ورد في الجدول رقم (13) أن تناول وجبة الغداء يتم خارج المؤسسة في مدة تقدر بـ ساعة من الزمن حيث عدد المجيبين بذلك قدر بـ 88 عامل، بينما يتناول 11 عاملاً من مجموع العينة المدروسة الغداء خارج المؤسسة في مدة ساعتين، في حين أكد 19 عامل تناولهم الغداء داخل المؤسسة في مدة ساعة من الزمن، أما النسبة القليلة المتبقية والتي تقدر بمفردتين 02 من مجموع عينة البحث أكدت تناولها الغداء داخل المؤسسة بمدة زمنية قدرها ساعتين، بينما لم تؤكد أي مفردة من العينة المدروسة تناولها الغداء لمدة 3 ساعات سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

جدول رقم (14): مراقبة المسؤولين للتغيب واتخاذهم اجراءات جزائية بشأنه

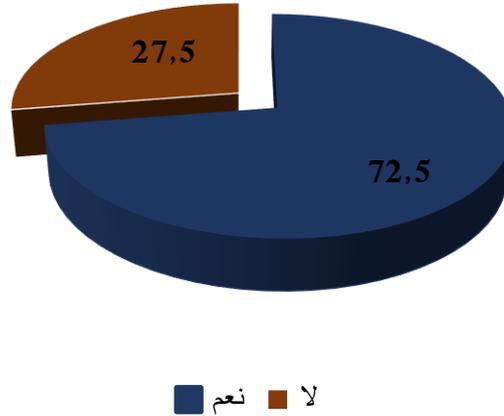
المجموع	اتخاذ اجراءات جزائية بشأن الغياب		
	لا	نعم	
93	10	83	نعم
17	5	12	لا
110	15	95	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (14) الذي يمثل مراقبة المسؤولين للتغيب واتخاذهم للإجراءات الجزائية بشأنه نجد أن 83 مفردة من مجموع الذين أفادوا بأنه يتم تسجيل أسمائهم أثناء التغيب أكدوا أنه يتم اتخاذ اجراءات جزائية بشأنهم كالإنذار والخصم، بينما نفى ذلك 10 مفردات، في حين نجد 12 مفردة من مجموع الذين أفادوا بعدم تسجيل اسمائهم أثناء التغيب أكدوا أيضا اتخاذ اجراءات جزائية بشأنهم من قبل المسؤولين، ونفى ذلك 05 مفردات من مجمل 17 مفردة لا يتم تسجيل اسمائهم أثناء التغيب.

جدول رقم (15): تواجد الرئيس باستمرار في موقع العمل طيلة الدوام الرسمي

النسبة المئوية %	التكرار	تواجد الرئيس باستمرار في موقع العمل طيلة الدوام الرسمي
72,5	87	نعم
27,5	33	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (18): يمثل دائرة نسبية توضح تواجد الرئيس بمكان العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي

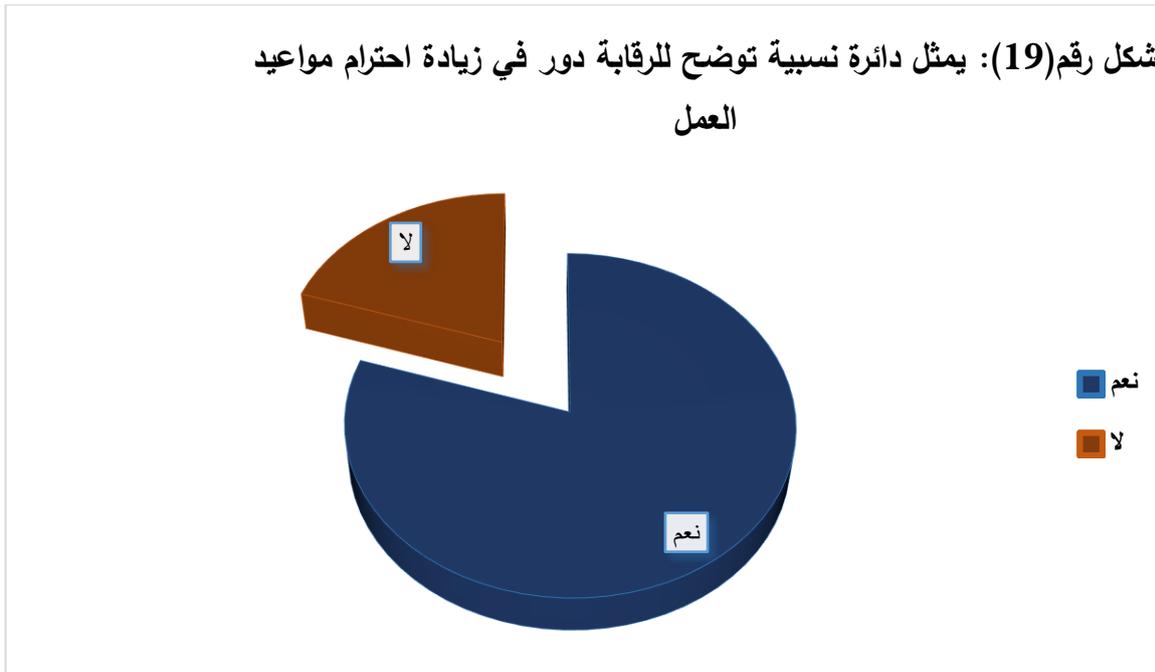


استنادا الى الاجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص مدى تواجد الرئيس او المشرف بمكان العمل طيلة الدوام الرسمي والموضحة في الجدول رقم (15) وجدنا نسبة 72.5 % أن ما يعادل 87 مفردة من مجموع العينة المدروسة يقرون بتواجد الرئيس بمكان العمل خلال ساعات الدوام الرسمي، وفي المقابل نجد نسبة 27.5 % أي ما يعادل 33 مفردة يقرون بعدم تواجد الرئيس في مكان العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي.

جدول رقم (16): للرقابة دور في زيادة احترامك لمواعيد العمل

النسبة المئوية %	التكرار	للرقابة دور في زيادة احترامك لمواعيد العمل
80	96	نعم
20	24	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (19): يمثل دائرة نسبية توضح للرقابة دور في زيادة احترام مواعيد العمل

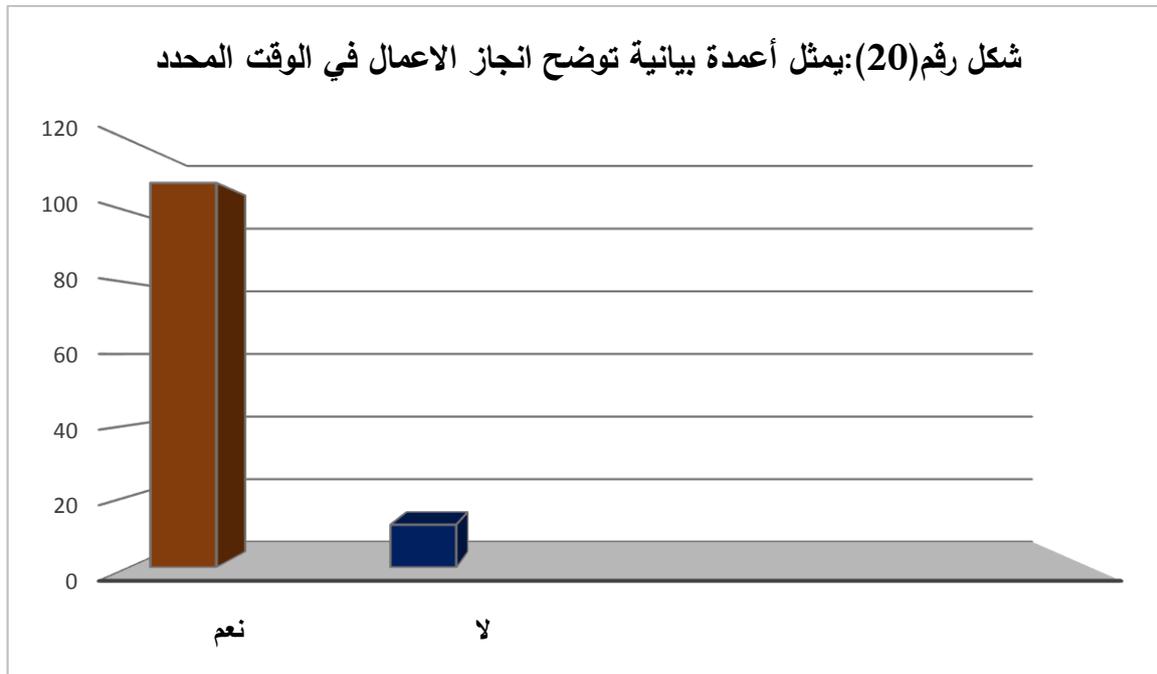


تشير اجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (16) أن للرقابة دور كبير في زيادة احترام العامل مواعيد العمل إذ بلغت نسبة افراد العينة الذين اجابوا بذلك 80% أي ما يقارب 96 مفردة من إجمالي مفردات العينة، في حين أن نسبة 20% أي ما يقارب 24 مفردة لا يرون أن للرقابة الإدارية دور في زيادة احترام العمال مواعيد العمل.

## 1-3- عرض وتعليق على بيانات المحور الثالث:

جدول رقم (17): انجاز الاعمال في الوقت المحدد

النسبة المئوية%	التكرار	انجاز الاعمال في الوقت المحدد
90	108	نعم
10	12	لا
<b>100</b>	<b>120</b>	<b>المجموع</b>

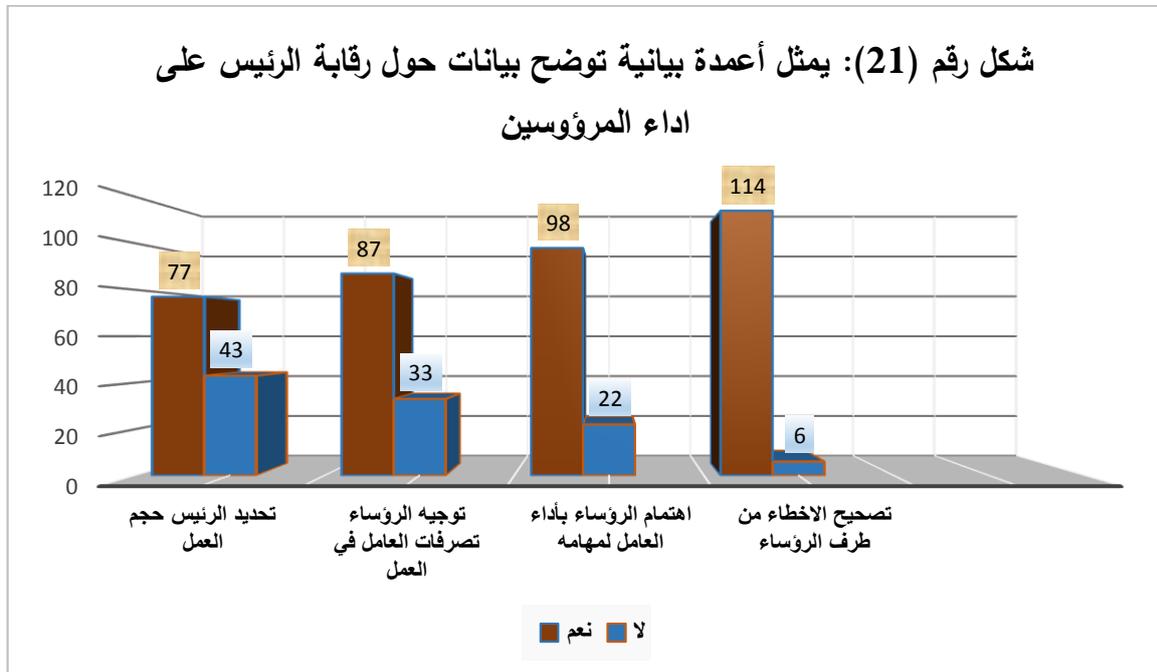


تبين نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة 90% أي ما يعادل 108 مفردة من مجمع مفردات العينة المبحوثة أكدوا قيامهم بإنجاز الاعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد لها دون تكاسل منهم، في حين أكد بقية المبحوثين عدم انجازهم للأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 10% أي ما يعادل 12 مفردة من مجمل العينة المبحوثة وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم (18): رقابة الرئيس على الأداء

الرقم	رقابة الرئيس على الأداء	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
01	تحديد الرئيس حجم العمل	نعم	77	64.2
		لا	43	35.8
		المجموع	120	100
02	توجيه الرؤساء تصرفات العامل في العمل	نعم	87	72.5
		لا	33	27.5
		المجموع	120	100
03	اهتمام الرؤساء بأداء العامل لمهامه	نعم	98	81.7
		لا	22	18.3
		المجموع	120	100
04	تصحيح الاخطاء من طرف الرؤساء	نعم	114	95
		لا	6	5
		المجموع	120	100

شكل رقم (21): يمثل أعمدة بيانية توضح بيانات حول رقابة الرئيس على اداء المرؤوسين



يتضح من خلال الجدول رقم (18) والذي يمثل مختلف المؤشرات التي تدل على رقابة الرئيس او المسؤول على أداء العامل او المرؤوسين ما يلي:

1- من خلال النتائج الموضحة في الخانة 01 من الجدول الخاصة بتحديد الرئيس حجم العمل نجد ما يقدر نسبته بـ 64.2% أي ما يعادل 77 مفردة أكدوا قيام الرئيس بتحديد حجم العمل الخاص بهم، في حين نجد نسبة 35.8% أي ما يعادل 43 مفردة أكدوا عدم قيام الرئيس بتحديد حجم العمل.

2- تبين النتائج في الخانة 02 من الجدول الخاصة بتوجيه الرؤساء تصرفات العاملين أثناء العمل أن نسبة 72.5% أي ما يعادل 87 مفردة أفروا بتوجه الرئيس لتصرفاتهم أثناء قيامهم بالعمل، في المقابل نفت نسبة 27.5% أي ما يعادل 33 مفردة توجيههم من قبل الرئيس أثناء العمل.

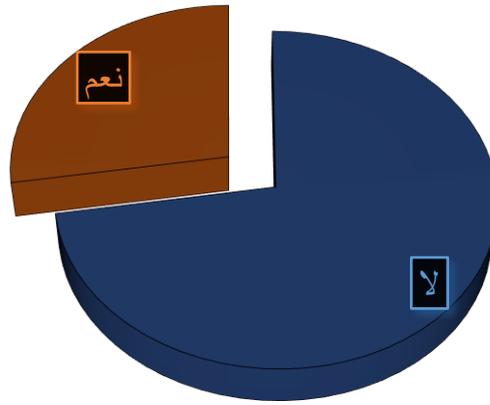
3- نلاحظ اهتمام الرئيس بأداء العامل لمهامه من خلال ما أقر به المبحوثين في الخانة رقم 03 من الجدول (18) حيث قدر عدد الذين اجابوا بنعم 98 بنسبة 81.7%، في حين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اهتمام الرئيس بأداء العامل لمهامه بلغ عددهم 22 بنسبة تقدر بـ 18.3%.

4- يتضح من خلال الخانة رقم 04 من الجدول ان الرئيس او المسؤول يقوم بتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف العامل بنسبة كبيرة جدا بلغت 95% أي ما يعادل 114 مفردة، في حين أجاب 60 أفراد بنسبة 5% بعدم تصحيح المسؤول أخطاءهم في العمل.

جدول رقم (19): وجود صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	توجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل
27.5	33	نعم
72.5	87	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (22): يمثل دائرة نسبية توضح وجود صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل

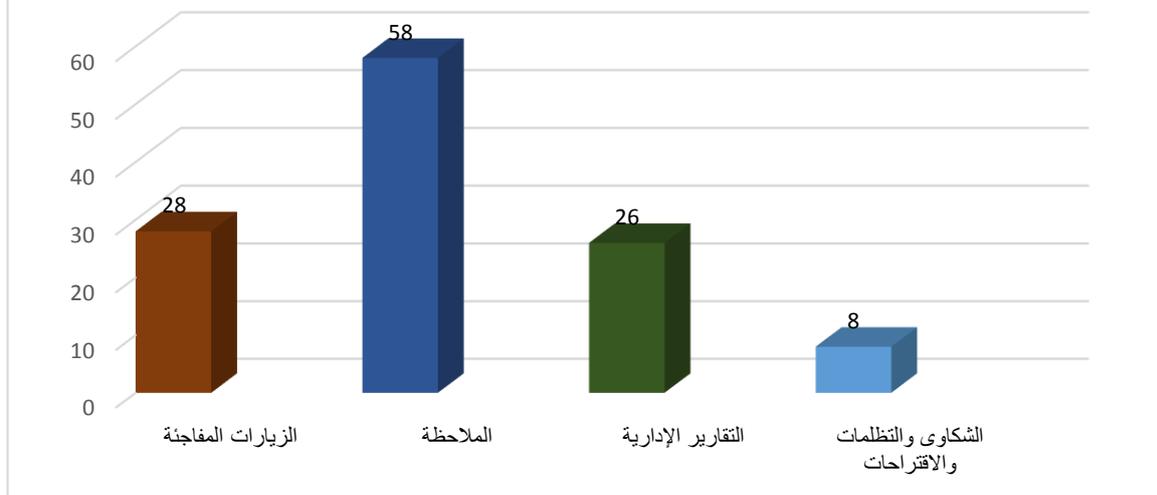


توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلقة بالكشف عن مدى وجود صعوبة في فهم العامل للتعليمات التي يوجهها له المسؤول في العمل بأن 87 عاملاً بنسبة 72.5% لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل، تليها نسبة 27.5% أي 33 مفردة ممن يواجهون صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لهم مسؤولهم في العمل.

جدول رقم (20): آليات الرقابة الإدارية المتبعة في مراقبة أداء العاملين

النسبة المئوية %	التكرار	آليات الرقابة الإدارية المتبعة في مراقبة أداء العاملين
23,3	28	الزيارات المفاجئة
48,3	58	الملاحظة
21,7	26	التقارير الإدارية
6,7	8	الشكاوى والتظلمات والاقترحات
100	120	المجموع

شكل رقم (23): يمثل أعمدة بيانية توضح اليات الرقابة الادارية المتبعة في مراقبة أداء العاملين



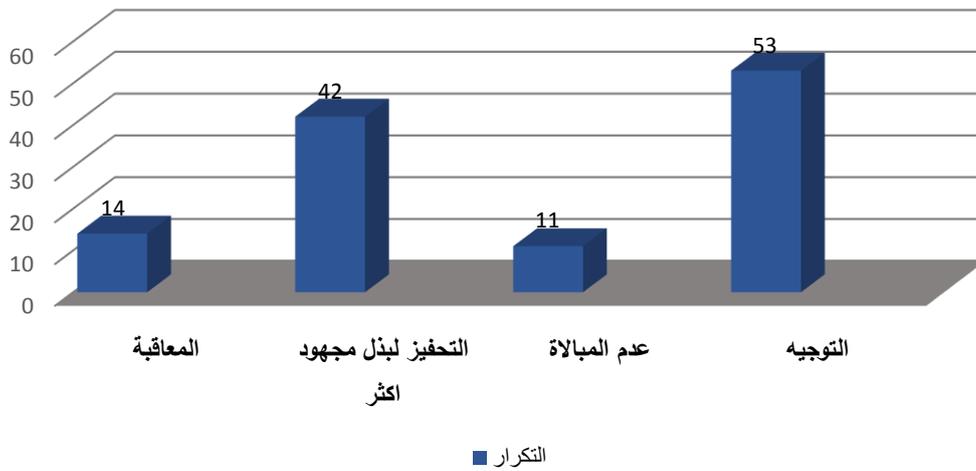
من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (20) والذي يمثل آليات الرقابة الادارية المتبعة في مراقبة اداء العاملين نجد أن النسبة الكبيرة من عينة المبحوثين والتي تقدر بـ 48.3% أي ما يعادل 58 مفردة من اجمالي العينة المبحوثة أفادت بأن المسؤولين داخل المؤسسة يتبعون بالدرجة الأولى أسلوب الملاحظة المباشرة في مراقبة الأداء، ثم يليها أسلوب الزيارات المفاجئة بنسبة 23.3% ما يعادل 28 مفردة، غير بعيد عن هذه النسبة يأتي أسلوب التقارير الإدارية بنسبة 21.7% أي ما يعادل 26 مفردة، في حين يأتي في المرتبة الأخيرة أسلوب الشكاوى والتظلمات والاقترحات بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 6.7% أي ما يعادل 08 مفردات فقط من مجموع العينة المبحوثة.

جدول رقم (21): إجراءات المشرف في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العامل

النسبة المئوية %	التكرار	إجراءات المشرف في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العامل
11,7	14	المعاقبة
35	42	التحفيز لبذل مجهود أكبر
9,2	11	عدم المبالاة
44,2	53	التوجيه
100	120	المجموع

شكل رقم (24): يمثل أعمدة بيانية توضح اجراءات المشرف في حال

ملاحظة انخفاض مستوى اداء العامل



يفيد التحليل الاحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بالإجراءات التي يتخذها المشرف

او المسؤول في حال ملاحظة انخفاض مستوى أداء العامل بأن:

53 مبحوثاً أي ما يمثل 44.2 % من حجم العينة الكلية أكدوا أن المشرف يقوم بتوجيه تصرف العامل

في حالة ملاحظته انخفاض في مستوى ادائه، ثم نجد 42 مبحوثاً أي ما يمثل 35% من حجم العينة

الكلية يؤكدون تحفيز المشرف لهم لبذل مجهود أكثر، في حين يقر 14 مبحوثاً أي ما يمثل 11.7 %

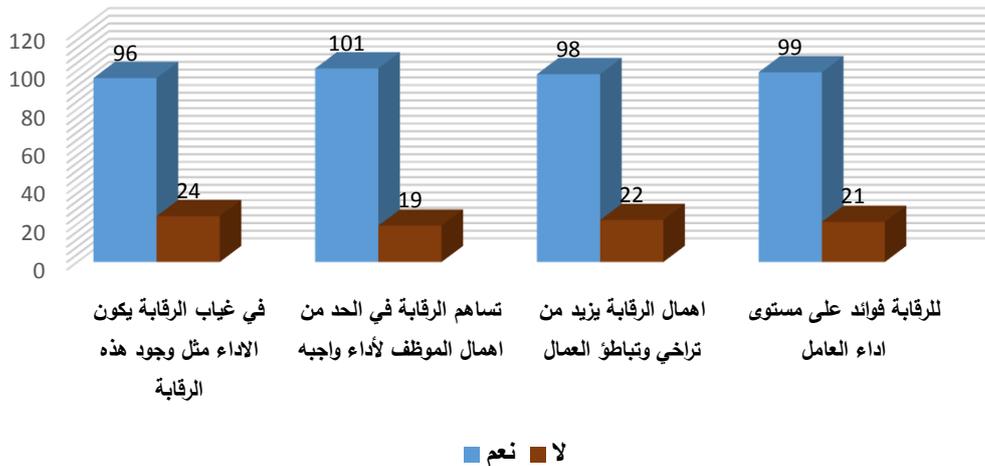
بمعاقبة المشرف لهم نتيجة انخفاض مستوى أدائهم، أما الفئة المتبقية المقدرة بـ 11 مبحوثاً أي ما يمثل

9.2% أقروا بلا مبالاة المشرف لانخفاض مستوى أدائهم.

جدول رقم (22): العلاقة بين الرقابة وتراخي وتكاسل العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	العلاقة بين الرقابة وتراخي وتكاسل العامل	الرقم
80	96	نعم	في غياب الرقابة يكون الاداء مثل وجود هذه الرقابة	01
20	24	لا		
100	120	المجموع		
84.2	101	نعم	تساهم الرقابة في الحد من اهمال الموظف لأداء واجبه	02
15.8	19	لا		
100	120	المجموع		
81.7	98	نعم	اهمال الرقابة يزيد من تراخي وتباطؤ العمال	03
18.3	22	لا		
100	120	المجموع		
82.5	99	نعم	للمراقبة فوائد على مستوى اداء العامل	04
17.5	21	لا		
100	120	المجموع		

شكل رقم (25): يمثل أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الرقابة وتراخي وتكاسل العامل



أوضحت المعطيات الإحصائية التي أدلت بها عينة البحث من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (22) الذي يكشف العلاقة بين الرقابة الإدارية على الأداء وتراخي وتكاسل العامل في تأدية مهامه بأن:

1- من خلال الخانة رقم (01) من الجدول نجد ان الأداء في غياب الرقابة الإدارية يكون مثل وجودها حيث أكد 80% أي ما يعادل 96 مفردة من مجموع عينة البحث، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة التي نفت بقاء الأداء على حاله في غياب الرقابة والتي تقدر بـ 20% أي ما يعادل 24 مفردة من مفردات العينة.

2- تساهم الرقابة في الحد من اهمال الموظف لأداء واجبه هذا ما ذهبت اليه النتائج من خلال الخانة 02 من الجدول حيث أكدت فئة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 101 مفردة وما يمثله 84.2%، بينما ذهبت الفئة المتبقية الى عدم مساهمة الرقابة في الحد من اهمال الموظف لأداء واجبه وبلغت نسبة هذه الفئة 15.8% أي ما يعادل 19 مفردة.

3- توضح البيانات الإحصائية في الخانة 03 من الجدول رقم (22) أن اهمال الرقابة يزيد من تراخي وتباطؤ العمال حيث أقر بهذا أغلبية العينة المدروسة والذين تقدر نسبتهم بـ 81.7% أي ما يعادل 98 مفردة، في حين أكدت بقية العينة أن اهمال الرقابة الإدارية لا يزيد من تراخي وتباطؤ العمال بنسبة تقدر بـ 18.3% أي ما يعادل 22 مفردة من مجموع عينة البحث.

4- تؤكد الشواهد الإحصائية في الخانة 04 من الجدول على أن للرقابة فوائد على أداء العامل وذلك بأغلبية تقدر نسبتها 82.5% أي ما يعادل 99 مفردة من العينة المدروسة، كما نفت الفئة المتبقية وجود فوائد للرقابة على الأداء حيث بلغ عددهم 21 وما يمثله 17.5% من اجمال العينة المبحوثة.

## 1-4- عرض وتعليق على نتائج المحور الرابع:

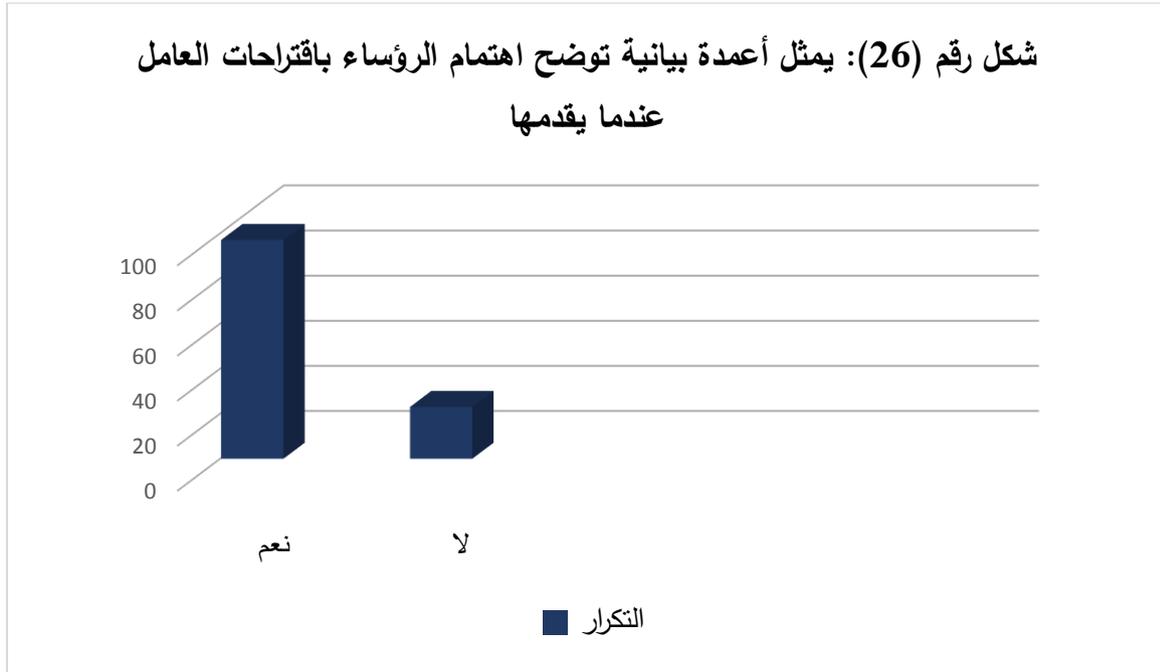
جدول رقم (23): ابداء العامل رأيه في العمل

المجموع	إذا كان نعم هل تقوم بإبداء رأيك؟		
	لا	نعم	
97	08	89	هناك مجال لإبداء رأيك في أمور العمل نعم
	08	89	المجموع

من خلال العرض الجدولي للبيانات الاحصائية التي ادلى بها مجتمع البحث في الجدول رقم (23) يتضح لنا ان غالبية العمال يجمعون على أن هناك مجال لإبداء رأيهم في أمور العمل وفي نفس الوقت يقومون بإبداء رأيهم وبلغ عددهم بـ 89 مفردة من مجموع العينة المبحوثة، أما الفئة الثانية القليلة المتبقية من العمال فهم يجمعون على عدم إبداء رأيهم في أمور العمل رغم وجود مجال لذلك وبلغ عددهم 08 مفردات من مجموع العينة المبحوثة.

جدول رقم (24): اهتمام الرؤساء باقتراحات العامل عندما يقدمها

النسبة المئوية %	التكرار	اهتمام الرؤساء باقتراحات العامل عندما يقدمها
80.8	97	نعم
19.2	23	لا
100	120	المجموع

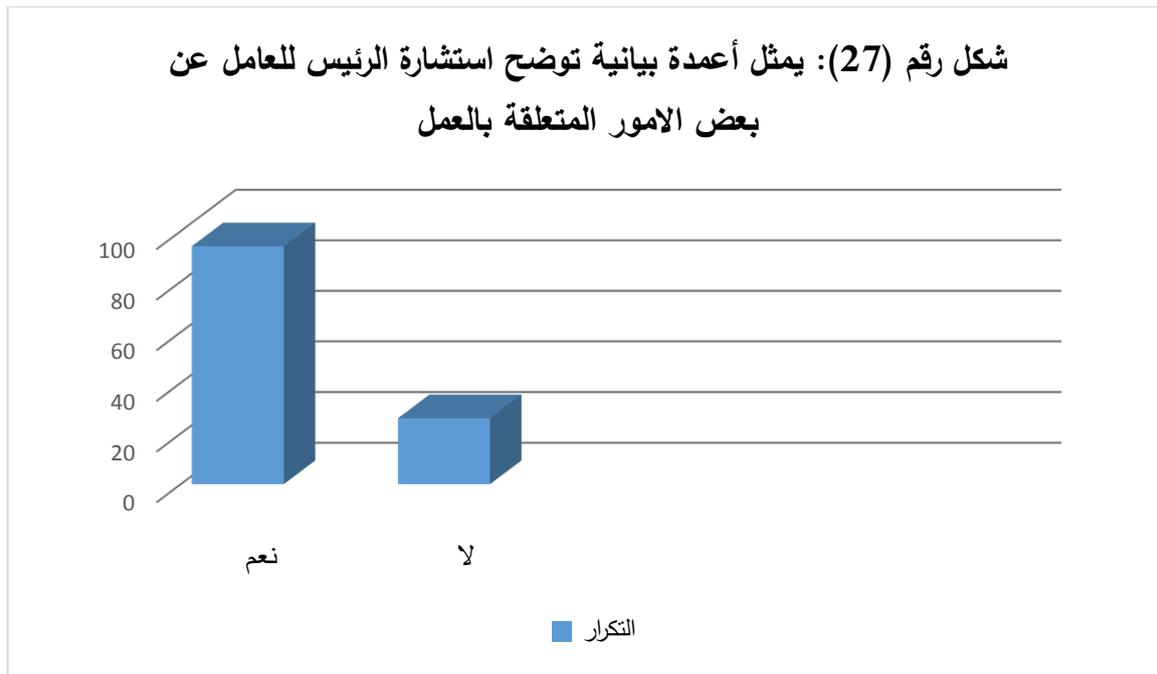


تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (26) ان الرؤساء يولون اهتمام كبير باقتراحات العامل عندما يقدمها إذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بذلك 80.8% أي ما يعادل 97 مفردة، في حين أن نسبة 19.2% من أفراد العينة المدروسة وما يعادل 23 مفردة أجابوا أن الرؤساء لا يهتمون باقتراحاتهم عندما يقدمونها.

جدول رقم (25): استشارة الرئيس للعامل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية %	التكرار	استشارة الرئيس للعامل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل
78.3	94	نعم
21.7	26	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (27): يمثل أعمدة بيانية توضح استشارة الرئيس للعامل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل

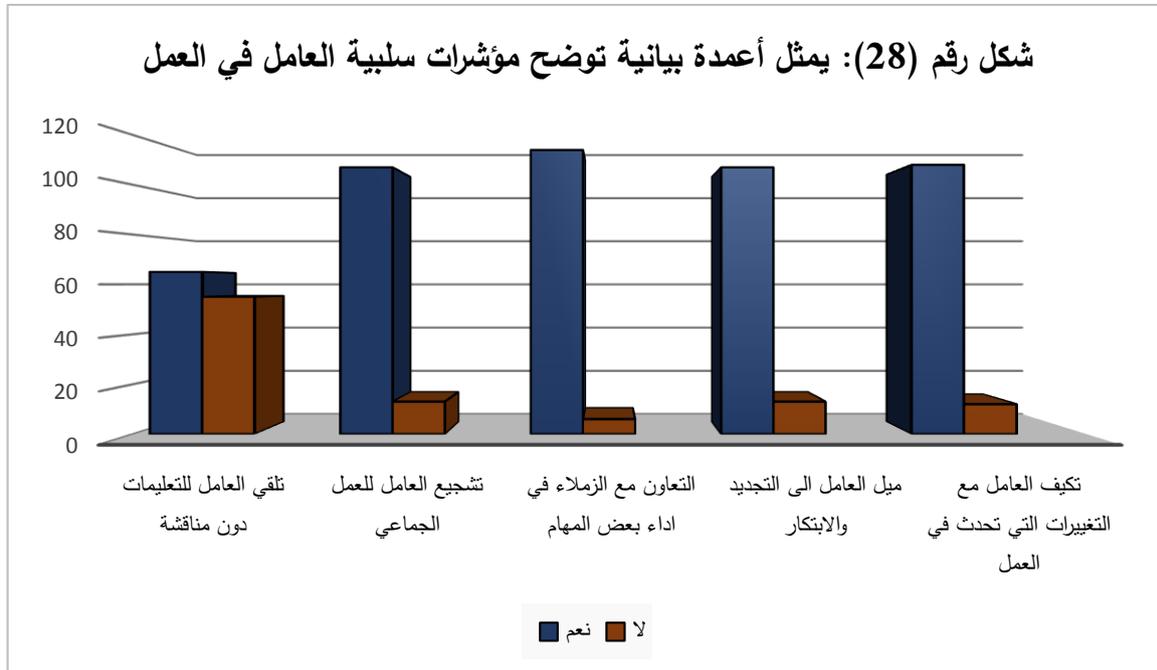


توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) والمتعلقة باستشارة الرئيس للعامل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل بأن 94 عاملاً بنسبة 78.3% يقوم الرئيس باستشارتهم عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل، تليها نسبة 21.7% أي 26 مفردة ممن أكدوا عدم استشارة الرئيس لهم عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (26): مؤشرات سلبية العامل في عمله

الرقم	مؤشرات سلبية العامل في عمله	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
01	تلقي العامل للتعليمات دون مناقشة	نعم	65	54.2
		لا	55	45.8
		المجموع	120	100
02	تشجيع العامل للعمل الجماعي	نعم	107	89.2
		لا	13	10.8
		المجموع	120	100
03	التعاون مع الزملاء في اداء بعض المهام	نعم	114	95
		لا	06	5
		المجموع	120	100
04	ميل العامل الى التجديد والابتكار	نعم	107	89.2
		لا	13	10.8
		المجموع	120	100
05	تكيف العامل مع التغييرات التي تحدث في العمل	نعم	108	90
		لا	12	10
		المجموع	120	100

شكل رقم (28): يمثل أعمدة بيانية توضح مؤشرات سلبية العامل في العمل



من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالكشف عن مؤشرات سلبية العامل في المؤسسة بأن:

1-توضح البيانات للكمية الواردة في الخانة رقم 01 من الجدول رقم (26) والمتعلقة بتلقي العامل للتعليمات دون مناقشة بأن 65 مبحوث أي ما نسبته 54.2 % من حجم العينة، أقرروا بأنهم يتلقون التعليمات دون مناقشة، في حين نجد 55 أفراد أي ما نسبته 45.8 % من إجمالي العينة أكدوا عدم تلقي التعليمات دون مناقشة.

2-تدل الشواهد الكمية الواردة في الخانة رقم (02) من الجدول بأن نسبة كبيرة من العينة المدروسة بلغت 89.2% أي ما يعادل 107 من إجمالي العينة المختارة تقر بتشجيع العمل الجماعي، بينما لا يرغب بقية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 10.8% ما يقارب 13 مفردة من إجمالي العينة في تشجيع العمل الجماعي.

3-تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الخانة 03 من الجدول بأن أغلبية العمال يقومون بالتعاون مع زملائهم في أداء بعض المهام وهذا ما أقر به 114 مبحوثا بنسبة 95 % من إجمالي العينة المختارة، في حين أقر 06 عمال فقط وما يمثلته 5% أنهم لا يقومون بالتعاون مع الزملاء في أداء مهامهم.

4-من خلال الخانة رقم 04 من الجدول المبينة لمدى ميل العامل للتجديد والابتكار نلاحظ ان اغلبية العينة المقدرة نسبتهم بـ 89.2% أي ما يعادل 107 مفردة من العينة المبحوثة يميلون الى التجديد والابتكار، في حين أكدت نسبة قليلة من العمال مقارنة بالنسبة الأولى ميلهم الى عدم التجديد والابتكار والتي بلغت نسبتهم 10.8% أي ما يعادل 13 مفردة من العينة الكلية.

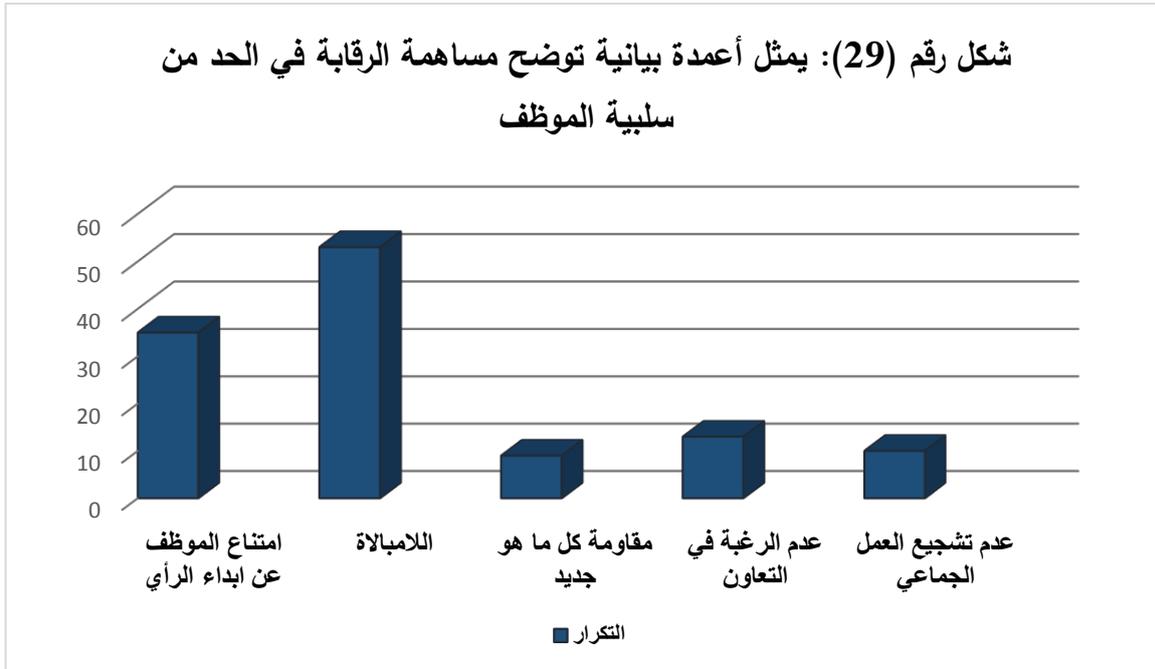
5-تدل البيانات الإحصائية الموضحة في الخانة رقم 05 من الجدول المتعلق بالكشف عن مدى تكيف العامل مع التغييرات التي تحدث في العمل بأن نسبة كبيرة من العينة قدرت بـ 90% أي ما يعادل

108 مفردة أقرروا بأنهم يتكيفون مع التغييرات التي تحدث في المؤسسة، في حين أكدت نسبة 10% ما يعادل 12 مفردة من المبحوثين.

جدول رقم (27): مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف

النسبة المئوية %	التكرار	مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف
29,2	35	امتناع الموظف عن ابداء الرأي
44,2	53	اللامبالاة
7,5	9	مقاومة كل ما هو جديد
10,8	13	عدم الرغبة في التعاون
8,3	10	عدم تشجيع العمل الجماعي
100	120	المجموع

شكل رقم (29): يمثل أعمدة بيانية توضح مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف



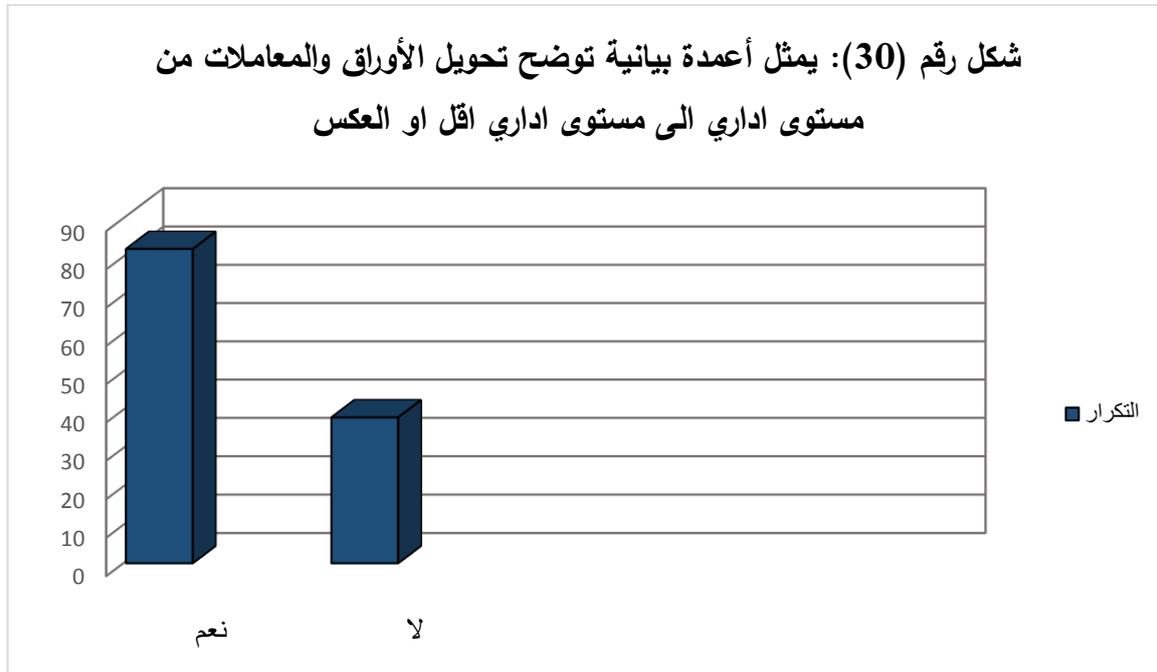
تمثل البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول رقم (27) مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف حيث أكبر نسبة من العينة أقرروا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها امتناع الموظف عن ابداء الرأي بنسبة 29.2% ثم بنسبة أقل تقدر بـ 10.8% تحد الرقابة من عدم الرغبة في التعاون، ثم بنسب متقاربة تحد الرقابة من عدم تشجيع العمل الجماعي حيث بلغت 8.3% ثم مقاومة كل ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع المبحوثين.

## 1-5- عرض وتعليق على بيانات المحور الخامس:

جدول رقم (28): تحويل الأوراق والمعاملات من مستوى اداري الى مستوى اداري اقل او العكس

النسبة المئوية%	التكرار	تحويل الأوراق والمعاملات من مستوى اداري الى مستوى اداري اقل او العكس
68,3	82	نعم
31,7	38	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (30): يمثل أعمدة بيانية توضح تحويل الأوراق والمعاملات من مستوى اداري الى مستوى اداري اقل او العكس

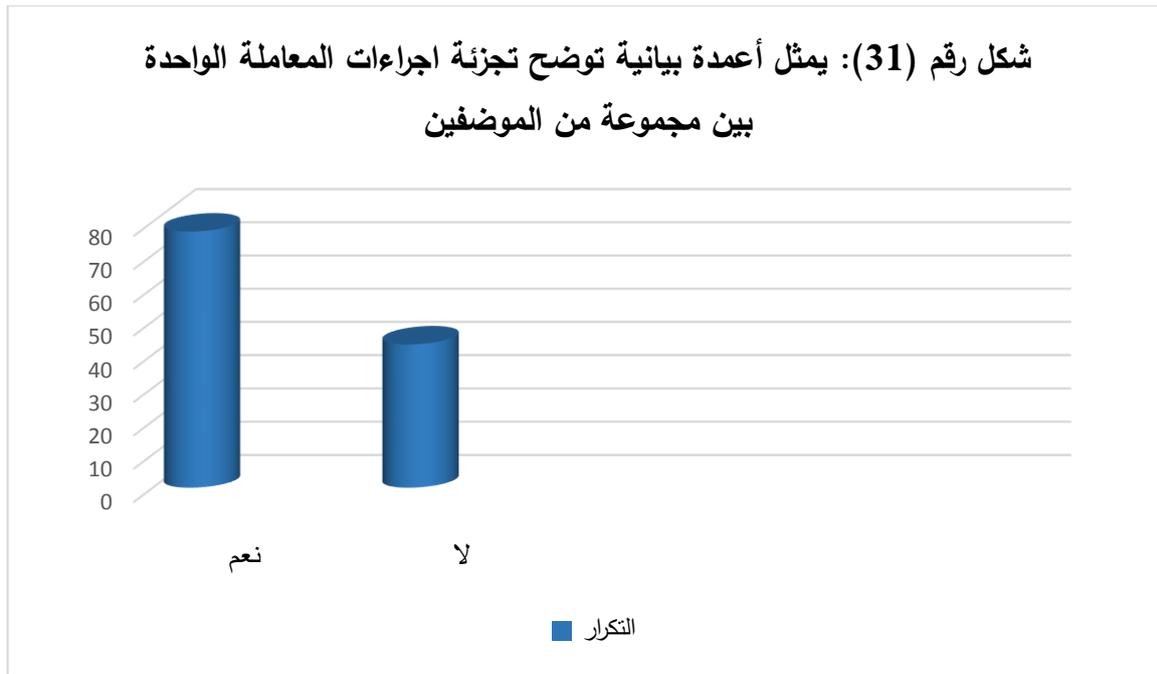


من خلال اجابات أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (28) الخاص بتحويل الاوراق من مستوى اداري الى مستوى اداري اقل او العكس لاحظنا ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بتحويل الاوراق تقدر بـ 68.3% أي ما يعادل 82 مفردة من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب أقل من نصف العينة أي ما يقدر بـ 31.7% ما يعادل 38 مفردة بعدم تحويلهم للأوراق والمعاملات من مستوى اداري الى مستوى اداري اخر.

جدول رقم (29): تجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	تجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين
64,2	77	نعم
35,8	43	لا
100,0	120	المجموع

شكل رقم (31): يمثل أعمدة بيانية توضح تجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين



من خلال العرض الجدولي للبيانات الاحصائية التي ادلت بها عينة البحث في الجدول رقم (29)، يتضح لنا ان غالبية العمال يجمعون على قيامهم تجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين وتقدر نسبة هذه الفئة بـ 64.2% أي ما يعادل 77 مفردة من مجموع العينة المبحوثة، أما الفئة الثانية المتبقية من العمال فهم يجمعون على عدم قيامهم بتجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين وتقدر نسبتهم بـ 35.8% أي ما يعادل 43 مفردة من مجموع العينة المبحوثة.

جدول رقم (30): اطلاع العامل على القوانين واللوائح ومدى وضوحها لدى العامل

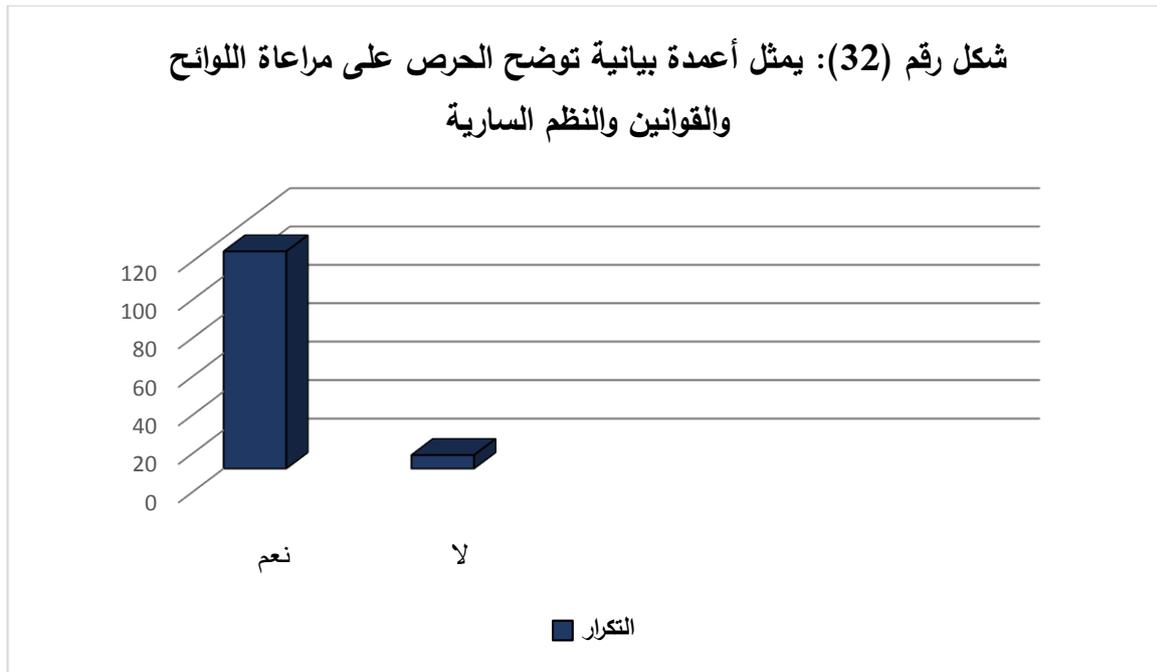
المجموع	وضوح القواعد والقوانين لدى العامل		
	لا	نعم	
95	24	71	نعم
25	16	09	لا
120	40	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (30) اطلاع العامل على القوانين واللوائح ومدى وضوحها لدى العامل نجد أن 71 مفردة من مجموع الذين أفادوا بأنهم مطلعون على القوانين واللوائح والنظم السارية التي تنظم العمل داخل المؤسسة أكدوا أن هذه القواعد واضحة لديهم، بينما نفى ذلك 24 مفردة، في حين نجد 09 مفردات من مجموع الذين أفادوا بعدم اطلاعهم على القوانين واللوائح أكدوا وضوح القواعد والقوانين واللوائح لديهم، ونفى ذلك 16 مفردات من مجمل 40 مفردة لم يطلعوا على القوانين واللوائح والنظم السارية.

جدول رقم (31): الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية

النسبة المئوية %	التكرار	الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية
94,2	113	نعم
5,8	7	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (32): يمثل أعمدة بيانية توضح الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية

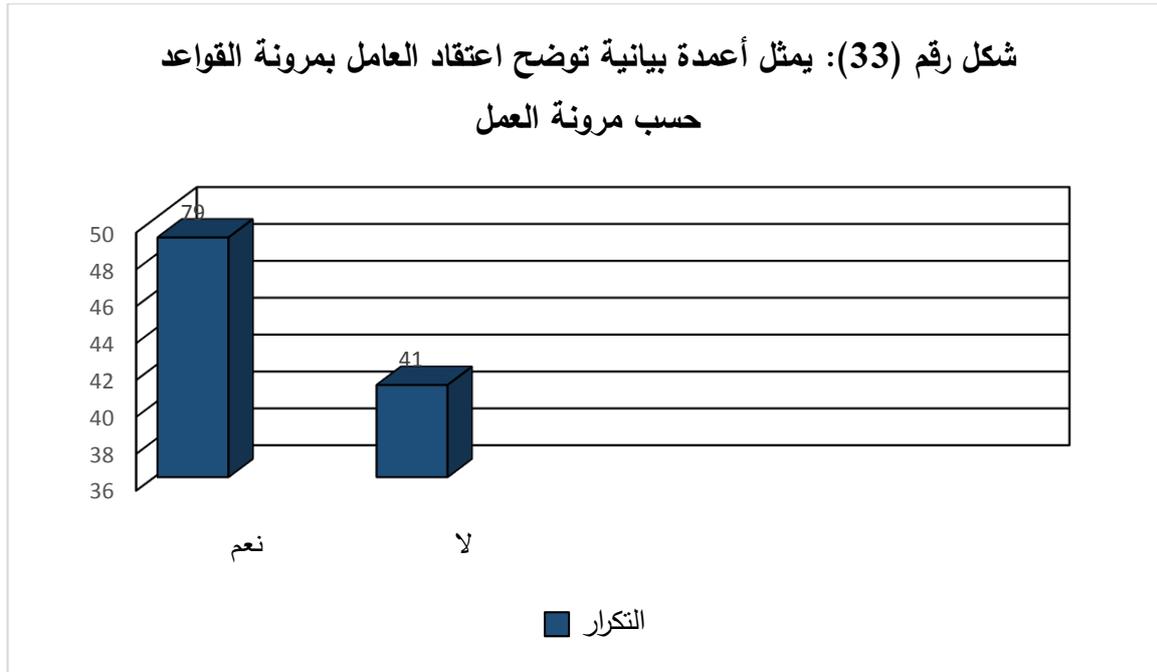


تشير اجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (31) أن نسبة كبيرة من العمال تحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية إذ بلغت نسبة افراد العينة الذين اجابوا بذلك 94.2% أي ما يقارب 113 مفردة من إجمالي مفردات العينة، في حين أن نسبة 5.8% أي ما يقارب 07 مفردات لا تحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية.

جدول رقم (32): الاعتقاد بمرونة القواعد والقوانين والاجراءات حسب مرونة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاعتقاد بمرونة القواعد والقوانين والاجراءات حسب مرونة العمل
65,8	79	نعم
34,2	41	لا
100	120	المجموع

شكل رقم (33): يمثل أعمدة بيانية توضح اعتقاد العامل بمرونة القواعد حسب مرونة العمل

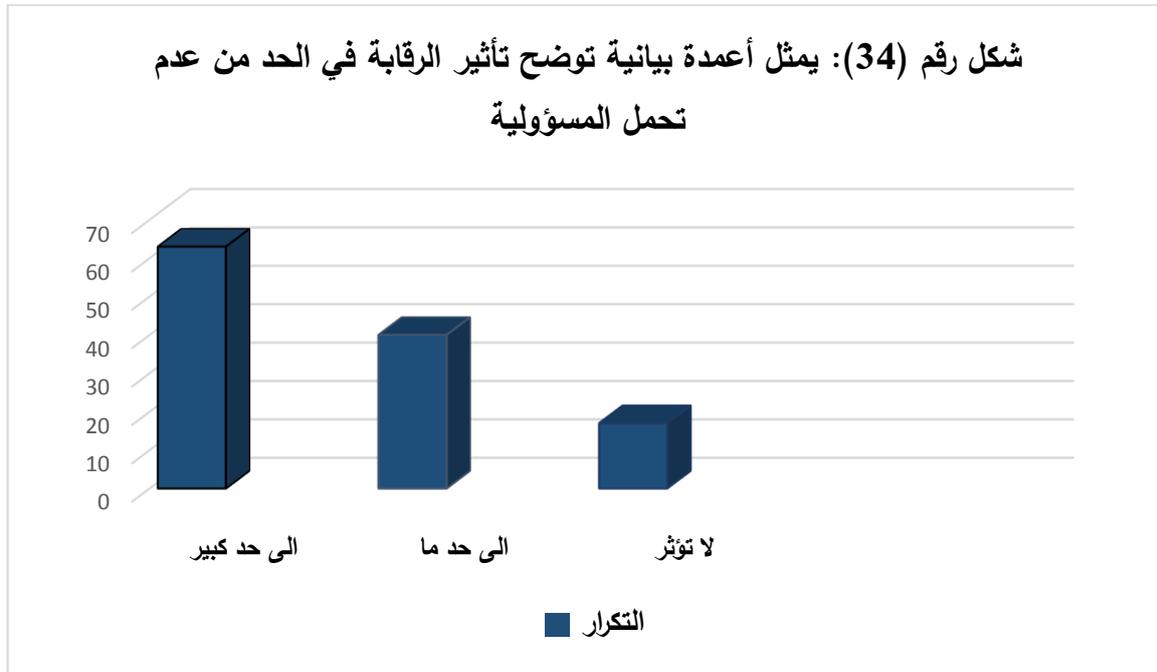


تبين نتائج الجدول رقم (32) أن نسبة 65.8% أي ما يعادل 79 مفردة من مجموع مفردات العينة المبحوثة أكدوا اعتقادهم بمرونة القواعد حسب مرونة العمل، في حين أكد بقية المبحوثين عدم اعتقادهم بذلك وتقدر نسبتهم بـ 34.2% أي ما يعادل 41 مفردة من مجمل العينة المبحوثة وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم (33): تؤثر الرقابة في الحد من عدم تحمل العامل لمسئولياته

النسبة المئوية %	التكرار	تؤثر الرقابة في الحد من عدم تحمل العامل لمسئولياته
52.2	63	الى حد كبير
33.2	40	الى حد ما
14.6	17	لا تؤثر
100	120	المجموع

شكل رقم (34): يمثل أعمدة بيانية توضح تأثير الرقابة في الحد من عدم تحمل المسؤولية



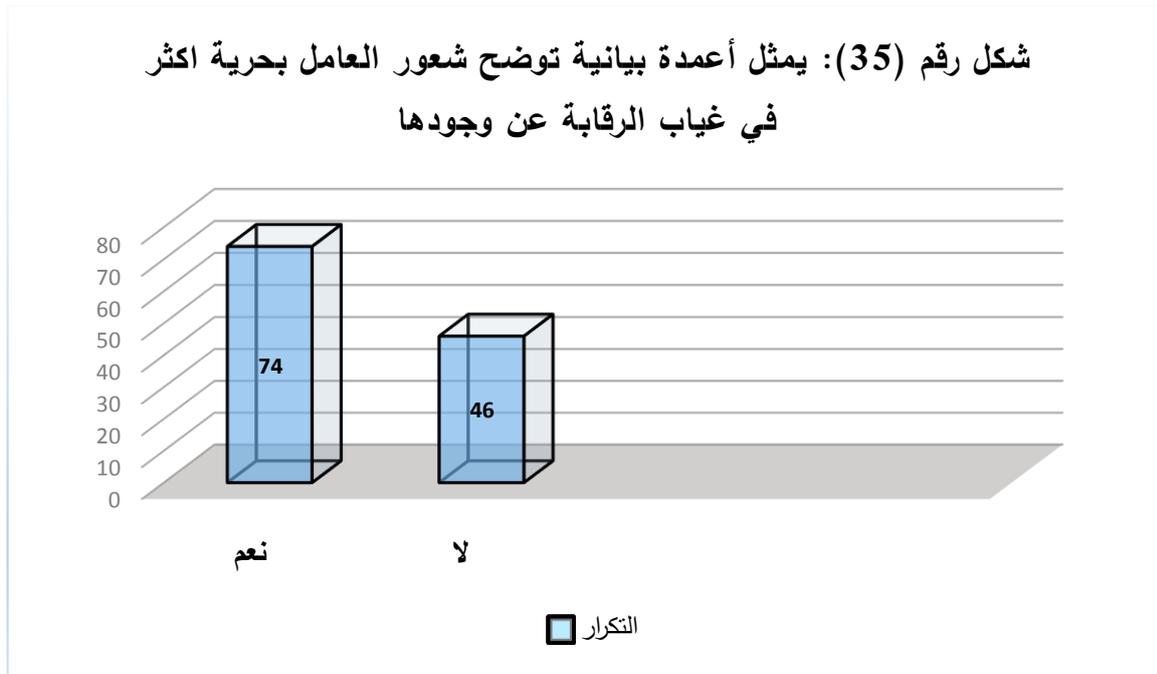
يفيد التحليل الاحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (33) والمتعلق بتأثير الرقابة في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية بأن:

63 مبحوثاً أي ما يمثلته 52.2 % من حجم العينة الكلية أكدوا أن الرقابة تؤثر بشكل كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية، ثم نجد 40 مبحوثاً أي ما يمثلته 33.2% من حجم العينة الكلية يؤكدون تأثير الرقابة الى حد ما، في حين يقر 17 مبحوث أي ما يمثلته 14.6% بأن الرقابة لا تؤثر في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية.

جدول رقم (34): غياب الرقابة يجعل العامل يحس بالحرية أكثر من وجودها

النسبة المئوية %	التكرار	غياب الرقابة يجعل العامل يحس بالحرية أكثر من وجودها
61,7	74	نعم
38,3	46	لا
100	120	المجموع

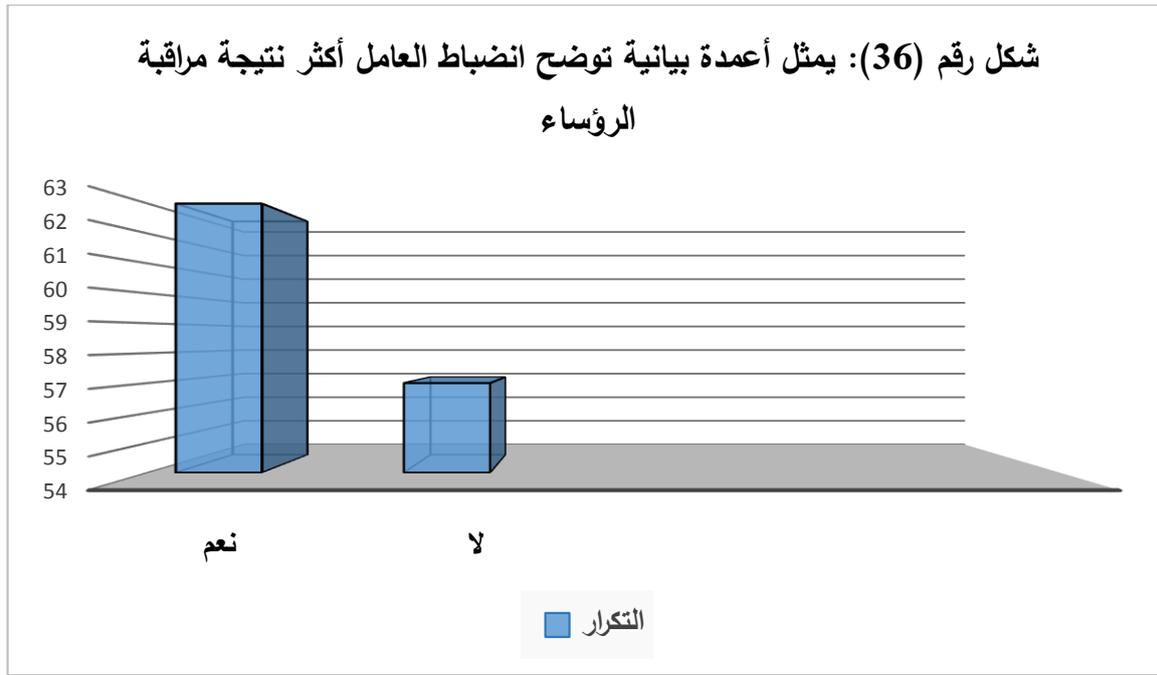
شكل رقم (35): يمثل أعمدة بيانية توضح شعور العامل بحرية أكثر في غياب الرقابة عن وجودها



استنادا الى الاجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص غياب الرقابة يجعل العامل يحس بالحرية أكثر من وجودها والموضحة في الجدول رقم (34) وجدنا نسبة 61.7 % أي ما يعادل 74 مفردة من مجموع العينة المدروسة يقرون بشعورهم بالحرية أكثر في غياب الرقابة عن وجودها، وهي تعبر عن أكثر من نصف العينة، وفي المقابل نجد نسبة 38.3% أي ما يعادل 46 مفردة يقرون بعدم شعورهم بالحرية أكثر في غياب الرقابة عن وجودها.

جدول رقم (35): مراقبة الرؤساء تجعل العامل أكثر انضباط في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	مراقبة الرؤساء تجعل العامل أكثر انضباط في العمل
52,5	63	نعم
47,5	57	لا
100	120	المجموع



تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (35) والمتعلقة بالكشف عما إذا كانت مراقبة الرؤساء تجعل العامل أكثر انضباط في العمل بأن:

63 مفردة أي ما يمثلته 52.5% أفادوا أن مراقبة الرؤساء تجعل العامل أكثر انضباط في العمل، وأن 57 مفردة وما يمثلته 47.5% أفادوا بأن مراقبة الرؤساء لا تجعل العامل أكثر انضباط في العمل.

## 2- تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

## 2-1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

1- نلاحظ من الجدول رقم (01) ان نسبة الذكور تقدر ب 75% ونسبة العنصر السنوي تقدر ب 24% من مجمل مفردات العينة وهي نسبة تعتبر قليلة مقارنة بنسبة الذكور المتواجدة في المؤسسة ويمكن تفسير وجود اغلبية العمال من جنس الذكور الى طبيعة ووعورة العمل في مديرية التوزيع كما ان هذا النشاط يتبع نظام اسلوب المناوبة الليلية، وهذا ما يشق على النساء ويحول دون علمهم في هذه المؤسسة حيث يلاحظ تواجد العن السنوي في الاعمال الادارية البحتة.

2\_ تبين الاحصاءات الجدولية في الجدول رقم (02) ان نسبة الفئة الشابة التي تتراوح نسبها بين [31-40] تمثل اكبر نسبة حيث تقدر ب 38.3 % ، ثم تليها الفئة ما بين [20-30] سنة بنسبة 42,2% ثم تتراوح نسبة الفئة ما بين [41-59] سنة 21.7 % ، اما نسبة الافراد الذين يتراوح سنهم اكبر من سنة تقدر ب 15.8% و نفس التواجد الشباني في المؤسسة بالسياسة التوظيفية العامة في البلاد التي تميل لها المؤسسة والتي تنتجها الجهات الادارية العليا المسؤولة فيها، حيث تميل المؤسسة الى توظيف الشباب الذي يستطيع النهوض بأعباء العمل وتكاليف هذه الاعباء عادة لا تطيعها و تعجز عنها الفئات العمالية الاكثر تقدما في السن.

كما لا يمكن الاستهانة بنسبة كبار السن من الفئة أكبر من 50 سنة التي تقدر ب 15,8% وتفسر هذه النسبة بضرورة وجود عمال ذوي خبرة ونضج تنظيمي للوقوف على الاعمال والاشراف على الفئة الشبانية.

3- من خلال قراءة الجدول رقم (03) يمكن ملاحظة ان الاغلبية الساحقة من العمال هم من المتزوجين حيث تقدر نسبتهم 63.3 % ثم تليها فئة العزاب بنسبة 35 % من مجمل عينة الدراسة اما المطلقون فيمثلون نسبة 1.7% مع انعدام وجود فئة الارامل حيث تقدر ب 0%.

زيادة نسبة المتزوجين في المؤسسة نظرا الى المستوى الاجتماعي الجيد والاستقرار المادي حيث يعتبر الدخل الشهري على مستوى المؤسسة مقبول يؤهل العامل الى دخول الحياة الزوجية

4\_ تؤكد بيانات الجدول رقم (04) الى ان النسبة العامل ذوي المستوى الجامعي طاغية على باقي المستويات العلمية حيث تقدر نسبتهم ب 59,2 ثم تأتي مباشرة فئة العمال مستوى ثانوي حيث تقدر ب 34,9 وبعيدا جدا عن هذين النسبتين تأتي نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط التي تقدر ب 4.2% ثم مستوى الدراسات العليا ب 2.5% وانعدام وجود مستوى ابتدائي ويعود ارتفاع المستوى التعليمي في المؤسسة الى طبيعة العمل التقنية في التعامل والكهرباء والغاز حيث يتطلب حيازة مؤهلات وشهادات علمية عالمية لاسيما ان المؤسسة توظف تكنولوجيا تتطلب عقول منيرة للتعامل معها

5- استنادا لما لاحظناه في الجدول رقم (05) الخاص بالمستوى الوظيفي في المؤسسة نجد ان أكبر نسبة في اعوان التحكم 48% تليها نسبة الاطارات ب 35% ثم اعوان التنفيذ 16.7% وتعود أكبر نسبة لأعوان التحكم الى ان كل الاشغال التقنية من توزيع وتركيب وتعديل تقع على كاهلها ثم تأتي نسبة الاطارات حيث ان طبيعة العمل تتطلب اطارات للوقوف على كل مراحل الاشغال وكذلك كمدرء للدراسات على مستوى المديرية ثم تأتي اقل نسبة لأعوان التنفيذ لأنه يقتصر مهامها على الاعمال الاقل خطورة كالحفر .... الخ

6-توضح بيانات الجدول رقم 6 نسبة 39,2% لديهم خبرة واقدمية اقل من 05 سنوات اما نسبة 25.8% فخيرتهم تتراوح بين 05 و10 سنوات وهذا يفسر ارتفاع نسبة التوظيف السنوية وزيادة واستقطاب خريجي الجامعات.

اما نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 20 سنة فهي 17.5% تتساوي هذه النسبة مع نسبة ذوي الخبرة المهنية الاكثر من 20 سنة حيث تقدر هي الاخرة بـ 17.5% وهذا يعود الى قدم نشأة المؤسسة، وبذلك فهناك نسبة معتبرة من العمال ذوي الخبرة والاقدمية والتقسيمات التي مرت بها على مستواها.

## 2-2- تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني المتعلقة بدور الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمحور تقصي مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل من قبل العامل يتضح أن:

-معظم العينة المبحوثة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-يقرون بوجود ظروف تدفعهم الى التأخر والغياب عن العمل حيث بلغت نسبة التأخر 53.3% ونسبة الغياب 66.7% وهذه تعتبر نسب كبيرة تشكل خطرا على حسن سير العمل وعلى كفاءة الأداء داخل المؤسسة

ويبرر أغلبية العينة المبحوثة تأخرهم وتغييبهم عن العمل بعدم توفر وسائل المواصلات أو توعك صحي للعامل أو لأحد أفراد عائلته، وكذلك التعب والارهاق، كما ذكر بعض العمال أسباب أخرى نذكر منها مسؤوليات البيت والأطفال وهذا ما يؤكد بوضوح ان نسبة كبيرة من العمال يحاولون التهرب من الحضور للعمل بأسباب واهية.

وهذا ما ذهبت اليه الباحثة وداد سعدي في دراستها المعنونة بظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري

- أما بالنسبة لمراقبة المسؤولين للتغيب واتخاذهم للإجراءات الجزائية بشأنه نجد أن 95 مفردة أكدوا أنه يتم اتخاذ اجراءات جزائية بشأنهم كالإنذار والخصم ،حيث يوجه لهم إنذار شفوي في البداية يستفسر منهم المشرف شفويا و لا يتخذ معهم أي إجراء رسمي، خاصة و أن جميع العمال أثناء غيابهم يقدمون مبرر فعلي ، هذا ما أكده لنا المبحوثين حيث لا يوجد أي غياب دون مبرر و أما المشرف فيوجه العقوبة للأفراد الغير المهتمين و الذين يكررون الغيابات بصفة دائمة و لا يحرصون على عملهم فالإجراء المتخذ هنا يتخذ من طرف المشرف و هو الذي يحدد نوع الإجراء الذي يتناسب مع العامل الغائب.

-كما يلتزم أكثر من نصف العينة المبحوثة بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي بنسبة 88.3%، وهذا ما يؤكد احترامهم لمدة العمل الرسمية واستغلال هذه المدة في العمل المتواصل.

وعلى العكس من ذلك فقد أجمع معظم أفراد العينة على قيامهم بالترويح على أنفسهم من خلال التنقل بين مكاتب الزملاء بالدرجة الأولى ومطالعة الجريدة ومغادرة مكان العمل لبعض الوقت والاستماع الى الموسيقى، أي أن وجود الموظف في مكان العمل لا يستدعي بالضرورة قيامه بالأعمال المنوط بها

وهذا ما توصلت اليه دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان المعنونة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

-حيث تؤكد هذه النتيجة وجود وقت ضائع يستغل في أمور خارج نطاق العمل خلال وقت الدوام الرسمي ويدل هذا على وجود نسبة من عدم احترام العمال مواقيت العمل ووقت الدوام الرسمي.

- أكد أغلبية المبحوثين تناول وجبة الغداء خارج المؤسسة لمدة زمنية تقدر بساعة من الزمن حيث بلغ عددهم 88 وهذا ما هو مسموح به في القانون الداخلي للمؤسسة أما الذين يستغرقون مدة ساعتين في تناول وجبة الغداء سواء داخل او خارج المؤسسة بلغ عددهم 13 مفردة وهذا يعتبر اخلال باللوائح والنظم السارية في المؤسسة ويعتبر ضياع للوقت المخصص للدوام الرسمي.

- واستنادا الى الاجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص مدى تواجد الرئيس او المشرف بمكان العمل طيلة الدوام الرسمي والموضحة في الجدول رقم (15) وجدنا نسبة 72.5 % يقرون بتواجد الرئيس بمكان العمل خلال ساعات الدوام الرسمي و هذا ما يعكس حرص المشرف المباشر على عمل العمال و أدائهم من خلال الرقابة المكثفة و المستمرة لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك لضرورة و أهمية العمل الذي تقدمه المؤسسة في خدمة المواطن وتزويده بالطاقة، فضلا عن رغبة المشرف في الترقية إلى مناصب أعلى، كما يولد اهتمام و حرص الرئيس على العمل لدى العمال شعورا بأهمية ذلك العمل، و بالتالي تحفيز العمال على الاهتمام أكثر بذلك بالعمل و الارتباط به.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستخلص أن النمط الرقابي السائد في المؤسسة هو الرقابة الدائمة أو اللصيقة أي التي يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة ودائمة.

-أجمع معظم العينة المبحوثة الذين تقدر نسبتهم بـ 80% أن للرقابة دور كبير في الحد من عدم احترام العامل مواعيد العمل.

وهذا ما توصلت اليه دراسة الدكتور فارس طامي العتيبي بعنوان التسبيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه.

## 2-3- تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث المتعلق بدور الرقابة الإدارية في الحد من تراخي وتباطؤ

## العامل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

- من خلال بيانات الجدول رقم (22) نلاحظ تأكيد عينة البحث على إنجاز كل الاعمال المطلوبة منها في وقتها المحدد. كما اكدت نتائج الجدول رقم (18) الذي يكشف مدى رقابة الرئيس على أداء مرؤوسيه بأن:

- الرئيس أو المسؤول بتحديد حجم العمل للعامل، يقوم بتوجيه تصرفاته في العمل، يهتم بأداء مهامه ويقوم بتصحيح أخطائه في العمل ان وجدت، وتفسر هذه النتائج بوجود رقابة لاصقة على أداء العامل بجميع مراحلها بداية بتحديد حجم العمل فنلاحظ أن كل أعضاء العينة تقريبا يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل حيث أن هذا يساعد على إطلاع العامل أكثر بواجبات أعماله ومعرفة دوره الرئيسي وهذا ما يجعل العامل مسؤولاً بصفة تامة عن عمله وهذا ما يؤكد لنا بعض المشرفين من خلال المقابلات التي أجريناها في المؤسسة حيث أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به وهذا ما يسهل على المشرف عملية الرقابة حيث أن المشرف يعتمد من خلال محتوى الأعمال على تقييم العمال بصفة واضحة ومبنية على أسس منطقية.

- كما أكدت نسبة كبيرة تقدر بـ 48.3% أن أهم اليات الرقابة الإدارية المتبعة في المؤسسة هي الملاحظة المباشرة وهذا يفسر أنها الأنسب لأن من خلالها يستطيع المشرف تتبع جميع تصرفات العامل بداية من توقيت الحضور والانصراف الى أدائه لمهامه على أكمل وجه وبالسرية المطلوبة دون تراخي وتباطؤ.

- كما أكدت النتائج أيضا قيام المشرف في حالة ملاحظته انخفاض مستوى أداء العامل بتحفيز العامل لبذل مجهود أكثر وتوجيه العامل بنسب كبيرة وهذا ما يؤكد سماحة ومرونة المشرف مع عماله، وحرصه من جهة أخرى على الأداء وسير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال والمؤسسة على حد سواء،

كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله وبكفاءتهم العالية وقدراتهم المهنية فتقّة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في الأداء.

وهذا يتماشى مع الافتراضات التي تقوم عليها **نظرية y** حيث تنادي بأن الرقابة الخارجية والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم.

- تبين نتائج الجدول رقم (22) المتعلق بدراسة العلاقة بين الرقابة الادارية وتراخي وتكاسل العامل عن أداء أعماله بأن:

- في غياب الرقابة يكون الاداء مثل وجود هذه الرقابة وهذا دليل على ممارسة العامل للرقابة الذاتية كما تساهم الرقابة في الحد من اهمال الموظف لأداء واجباته وهذا يفسر بوجود المسؤول طيلة ساعات الدوام الرسمي كما يعتقد أغلبيتهم أن لهذه الرقابة فوائد على أداء العامل.

تفسر هذه النتائج وجود علاقة قوية بين الرقابة على الاداء وبين كفاءة أداء العامل والتزامه بتأدية مهامه بصورة جيدة وهذه النتيجة توصلت لها دراسة **زدام عمار** المعنونة بتأثير الرقابة الادارية على كفاءة اداء العاملين في المنشآت الرياضية

كما توصل لها الدكتور **عبد الله طلبة** في دراسته ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية ودعت لها **مدرسة الإدارة العلمية** من خلال ما نادى به **تايلور** حيث اعتبر الرقابة الإدارية امر ضروري لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء.

وحسب **ماكريجور** فان المبدأ المستمد من **نظرية x** هو المتعلق بضرورة التوجيه والرقابة للتخلص من كسل الموظف وعدم تحمله للمسؤولية وتهديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال اهماله لعمله وعدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل.

## 2-4- تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع المتعلق بدور الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف

## في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق

- لا حظنا من خلال عرض بيانات هذا المحور مجموعة من النقاط نناقشها فيما يلي:

- هناك مجال للعامل لإبداء رأيه في أمور العمل ويفسر هذا بمدى سماحة المشرف وأسلوبه الديمقراطي في تسيير العمل بفسح المجال امام العامل للمشاركة في اتخاذ القرار ومحاولة رفع الحاجز بين العامل والادارة ورفع الروح المعنوية لديه والقضاء على عدم رغبة بعض العاملين في ابداء رأيهم، حيث بلغ عدد العمال الذين صرحوا بإبداء رأيهم 89 عامل بينما نفى ذلك 08 عمال فقط وهذا دليل على نجاعة هذا الاسلوب لجعل العاملين يشاركون المسؤول آراءهم.

هذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية الذي يفيد باعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم اشباع حاجات العامل من الاحترام والتقدير واثبات الذات.

- كما أكدت بيانات أن ما يقدر نسبته بـ 80.8% من اجمالي عينة البحث اهتمام المشرف باقتراحاتهم وآرائهم في العمل واستشارتهم عن بعض الأمور المتعلقة به وبينت 78.3% من العينة المدروسة استشارة الرئيس لهم في أمور العمل، وهذا دليل أن المسؤول لا يكتفي بفتح المجال لإبداء الآراء فحسب بل يتعدى ذلك الى الاهتمام بهذه الآراء والاقتراحات وطلب المشورة منهم، وهذا لا يبرر عدم الاهتمام بالنتائج التي أكدت عكس ذلك رغم قلتها.

- أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم(26) الذي يبين مختلف المؤشرات التي تدل على سلبية الموظف في عمله الى ما يلي:

-بسؤاله عن تلقيه التعليمات دون مناقشة كانت الإجابة بنعم ولا متقاربة جدا حيث نصف العينة تقريبا أجابوا بتلقيهم التعليمات دون مناقشة وهذا راجع الى اعتيادهم على القواعد البيروقراطية في المؤسسة وان كل ما يأمر به المسؤول يتم تنفيذه دون مناقشة، كما يدل على لا مبالاة العامل وعدم اهتمامه بما يجري في العمل ونفسر مناقشة بقية العمال للتعليمات التي يتلقونها من قبل مسؤولهم الى ارتفاع المستوى التعليمي داخل المؤسسة فمعظم عينة الدراسة هم من الجامعيين وأغلبيتهم إطارات في المؤسسة فأسلوب المسؤول كما لاحظنا سابقا يفتح المجال لهم لإبداء آرائهم وامتناعهم يدل على سلبيتهم في العمل .

وهذه النتائج تتماشى مع ما ذهب اليه ميشال كروزيه حيث ركز ميشال كروزيه على الرقابة الادارية وعلى علاقتها المباشرة بتفشي مظاهر الروتين حيث أكد ان للرقابة والإشراف شأن كبير في النظام الروتيني يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من الرقابة المباشرة واللصيقة، وهي لا تأتي لقياس درجات النجاح والإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم له

-أما فيما يخص تشجيع العمل الجماعي والتعاون مع الزملاء فإننا نلاحظ أغلبية العمال يشجعون العمل الجماعي وبقوة كما يرغبون في التعاون مع بعض زملائهم في أداء بعض المهام ولعل هذا راجع الى صعوبة طبيعة العمل في المؤسسة ومدى خطورته التي تستلزم التعاون لأجل إنجاز المهام.

كما يميل أفراد العينة الى التجديد والابتكار حيث أن أكبر نسبة في المؤسسة هي الفئة الشابة والمندفة في العمل والتي تسعى دائما الى التجديد والابتكار، وعلى العكس أكد المسؤولين تكاسل العمال وعدم مبادرتهم بأي جديد وهذا ما لاحظناه في تقيدهم بما جاء في القوانين والنظم السارية دون أي تجديد فيها منذ نشأة المؤسسة، كما أكد أغلبية المبحوثين أنهم يتكيفون مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة على جميع الأصعدة وهذا نتيجة الى أن التغييرات التي تحصل على المؤسسة في الفترة الأخيرة هي

تغييرات تخدم مصلحة العمال من جميع النواحي بتحسين ظروف العمل واستيراد التكنولوجيا الحديثة وارتفاع المدخول الشهري للعامل... الخ

- وعن دور الرقابة في الحد من سلبية الموظف افاد المبحوثين بدورها الفعال في الحد من اللامبالاة وكذلك امتناع الموظف عن ابداء الرأي ثم تليها باقي المؤشرات، وهذا راجع الى أن المشرف في العمل دائم التواجد طيلة ساعات العمل ويلاحظ جيدا لامبالاة العامل كما يحثه على ابداء رأيه والاهتمام بالعمل. أما باقي المؤشرات كعدم الرغبة في التعاون وتشجيع العمل الجماعي فظروف العمل وطبيعته الوعرة تفرضها على العامل.

## 2-5- تحليل وتفسير بيانات المحور الخامس الذي يحاول الكشف عن مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية

من خلال بيانات المحور الخامس نلاحظ أن العمال لا يتحملون المسؤولية في العمل وذلك من خلال جملة من المؤشرات الظاهرة بوضوح في إجاباتهم والتي سنقوم بتعدادها فيما يلي:

- المؤشر الخاص بالتهرب من المسؤولية عن طريق تحويل الأوراق والمعاملات من مستوى اداري الى مستوى اداري اخر فأكدت العينة على قيامهم بتحويل الأوراق وهذا بالرجوع الى مبررات غير مقنعة قصد التملص من المسؤولية والقائها على افراد اخرين سواء من مستوى اداري أعلى أو مستوى إداري اقل.

- المؤشر الخاص بالتهرب من المسؤولية بتجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين أكدت نسبة 64.2 % بقيامهم بتجزئة المعاملات بين مجموعة من الموظفين للهروب من المسؤولية.

- تعتبر اللوائح التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، والتي تضمن السير المنظم للعمل وعدم التداخل في الأعمال مما يؤدي إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة، في هذا الإطار تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)

-من خلال هذه البيانات نلاحظ أن 40 من العمال يقرون بأن اللوائح والقوانين غير واضحة في الغالب من بينهم 16 غير مطلعين عليها لكن إذا ما قمنا بمقارنة نسبة هذه الفئة مع الفئة التي ترى بأن اللوائح واضحة نجد أن مجموع الفئة يمثل 80% عامل لهذا فإن معظم العمال يعتبر اللوائح التنظيمية واضحة و هذا ما أكدته لنا العمال في بعض المقابلات، الفئة التي ترى بأن اللوائح غير واضحة فهذه الفئة بعيدة عن الإدارة ومصدر إصدار اللوائح التنظيمية و بما أن عينتنا تشمل مختلف الأقسام والفئات المهنية ، فهناك بعض العمال يهتمون بالنقاط التي تهمهم في اللوائح فقط و يهملون الباقي أو قد يكون سبب عدم وضوح اللوائح والقوانين والنظم السارية هو عدم اطلاع العمال على هذه اللوائح وهذا ما ادلى به 16 مفردة من مجمل 40 مفردة تعاني من عدم وضوح القوانين واللوائح والنظم السارية.

-الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية هذه نتيجة تفرغ إجابات العاملين في الجدول رقم 31 حيث أكدت النتائج أن نسبة 94.2% أجابت بحرصها الدائم على اتباع اللوائح والقوانين ،في المقابل لا تلتزم بذلك نسبة من العمال تقدر بـ 5.8% وهذا ما يعكس حرص العمال على الالتزام بمحتوى اللوائح التنظيمية واحترامها هذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، بحيث يعتبر معظم العمال أن الالتزام باللوائح التنظيمية شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة ومنظمة، كما ان درجة التزام العمال تبين درجة انضباطهم ، ويؤكدون على أن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، حيث أن إتباع و تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يساعد العامل على تنظيم وقته و عمله و عدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل، كذلك

فإن هذا يساعد على كسب ثقة المشرف و تحمل المسؤولية و هذا ما يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد له.

نلاحظ ارتفاع نسبة الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين رغم عدم وضوحها لدى معظمهم كما صرح بذلك 40 مفردة، هذا ما نفسره بحرص المسؤولين على تطبيق هذه اللوائح والقوانين وعلى قيام العامل بالالتزام بها أي قيام المراقب بوظيفته وهذا ما يتلاقى مع أفكار النظرية البيروقراطية التي تنص أحد مبادئها على وجوب اتباع القوانين واللوائح. حيث اهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنسيق الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الالتزام والتقييد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات، كما أكدت العينة على مرونة القواعد والنظم السارية والقوانين حسب مرونة العمل.

أما بيانات الجدول رقم (34) أكدت أغلب العينة احساسهم بالحرية أكثر في العمل في غياب الرقابة ويبرر الأغلبية موقفهم السلبي من الأساليب الرقابية لإفراط الرؤساء في استعمال الأساليب الرقابية وهذه دعوة صريحة غير مباشرة من العاملين الى تخفيض أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الى أدنى مستوياتها بحيث تصبح غير لاصقة وقد أكد الرؤساء وجود أسلوب الرقابة اللاصقة كما يلجؤون الى الرقابة عن طريق كاميرات المراقبة.

**3- النتائج الجزئية والعامّة للدراسة:****3-1- النتائج الجزئية المتعلقة بالدراسة:****3-1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:**

- رقابة المسؤول على أداء العامل لا تقلل من نسبة غياب العامل عن عمله.

- رقابة المسؤول على أداء العامل لا تحد من تأخر العامل عن العمل.

- تساهم رقابة المسؤول على أداء العامل في التقليل من مغادرة العامل للعمل باكراً.

- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من إضاعة العامل للوقت أثناء الدوام الرسمي.

ومنه نستنتج أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز الشرق \_تبسة\_ نظراً لارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وكذا إضاعة الموظف

وقت العمل في التنقل بين المكاتب ومطالعة الجرائد رغم وجود رقابة على الغياب والتأخر ووجود إجراءات

جزائية بشأنهما وهذا يدل على عدم صدق الفرضية الأولى

**3-1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:**

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف عن أداء العمل المطلوب منه.

- تساهم رقابة المسؤول عن الاداء في الحد من اهمال العامل أداء واجباته.

ومنه نستنتج أن اهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق \_تبسة\_ يزيد من تراخي

وتباطؤ موظفيها فوجود رقابة لصيقة أدى الى أداء جيد. وبذلك يتم اثبات صدق وثبات الفرضية الثانية.

**3-1-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:**

- رقابة المسؤول على اداء العامل تحد من امتناع العامل عن ابداء رأيه.

- رقابة المشرف لأداء العامل تحد من مقاومة العامل كل ما هو جديد.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تقلل من اللامبالاة.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تزيد من رغبة العامل في التعاون.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تزيد من تشجيعه للعمل الجماعي.

ومن هنا ينتج أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_ وبذلك نثبت صدق وثبات الفرضية الثالثة.

**3-1-4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:**

- رقابة المسؤول على اداء العامل تقلل من تجنبه للمسؤولية عن طريق تجزئة اجراءات المعاملة الواحدة بين عدة عمال.

- رقابة المسؤول على اداء العامل لا تحد من تجنبه للمسؤولية عن طريق رفع المعاملة من مستوى إداري الى مستوى إداري آخر.

- رقابة المسؤول على اداء العامل تحد من عدم احترامه للقواعد واللوائح التنظيمية.

وبذلك تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق\_تبسة\_ ومن هنا نثبت صدق وثبات الفرضية الرابعة.

- تؤثر الرقابة الإدارية الى حد كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية وتزيد من انضباطه في العمل هذا الذي أكدته أكثر من نصف عينة البحث.

### 3-2- النتائج العامة المتعلقة بالدراسة:

- وجود نسبة متوسطة من التسبب الاداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل، في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله.

- اعتماد المسؤولين على أسلوب اشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي الى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع الى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.

- في المقابل اتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة (اللاصقة) بتحديد حجم العمل والاشراف على ادائه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الاجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.

- تذمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

- نجاعة الاساليب الرقابة الادارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

-اعتماد المؤسسة على القوانين والنظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية.

## خاتمة:

لقد تعرضت الباحثة بين ثنايا هذه الدراسة إلى مشكلة وظاهرة من أهم وأخطر الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص، والتي تقف عائقاً أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية علي مستوى الدولة، وهي ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة، ولقد حاولت الباحثة من خلال هذا المجهود البسيط أن تضع يدها على أهم آثارها، والمسببات التي تقف وراء ظهورها وتفشيها، وقامت الباحثة بمحاولة دراسة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بظاهرة التسبب الإداري، على اعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والاختفاء الإدارية في مستوى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يبدوا جليا مدى أثرها على أبعاد ومؤشرات ظاهرة التسبب الإداري.

تمت هذه الدراسة عن طريق حصر لجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي نتجت عن الخروج الى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.

وننتج عن هذه الدراسة اثبات وجود دور كبير للرقابة في الحد من التسبب الإداري في المؤسسة بناء على قدرتها على كبح معظم مظاهر التسبب الإداري، والتي تتمثل في الغياب وعدم احترام مواعيد العمل هذا من جانب وقت العمل أما من جانب الأداء فتمثلت مؤشرات التسبب الإداري في سلبية الموظف في عمله عن طريق عدم رغبته في ابداء رايه، عدم الرغبة في التعاون واللامبالاة، كما تتجلى مؤشرات هذه الظاهرة أيضا في تراخي وتباطؤ الموظف واهماله لأداء أعماله، وعدم تحمله للمسؤولية.

وهذا ما لاحظنا قدرة الرقابة الصارمة على أداء الموظف في التقليل من تفشيها في مديرية الكهرباء والغاز تبسة.

## 1- قائمة المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم
- 1. ابراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2. ابن منظور. (1990). لسان العرب المجلد الرابع دار حادر
- 3. ابو النصر، مدحت محمود. (2007). ادارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 4. ابو النصر، مدحت محمد. (2012). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5. ابو بكر، مصطفى محمود. (2000). التفكير الاستراتيجي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 6. ابو حمد آل علي، رضا صاحب، الموسوي، سنان كاظم. (2006) الادارة لمحات معاصرة الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 7. ابوقحف، عبد السلام. (2002). اساسيات التنظيم والادارة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 8. الجوهري، العلامة. (دون سنة). الصحاح في اللغة والعلوم. المجلد الثاني
- 9. الجعلي وشرفي. (1985). تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 10. الحجازي، محمد حافظ. (2002). المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

11. الحنيطي، ايمان محمد علي. (2001). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاردنية. كلية الدراسات العليا.
12. الحلالمة، محمد عزت، المدادحة، احمد نافع. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
13. الديب، مدحت، علي، شريف. (دون سنة). التنظيم والادارة. الاسكندرية.
14. الرحالة، عبد الرزاق سلم، خضور، ناصر جمال. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
15. الزامل، ماجد احمد. (2014). التخلف الاداري ينهك المواطنين. الثلاثاء 22 افريل. 14:25. [www.iraqicp.com](http://www.iraqicp.com)
16. الزهري، عبد الوهاب. (2002). قاموس اكسيس فرنسي عربي. القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.
17. آل سفران، احمد بن عبد الله بن هادي. (2013). ضمانات منع الفساد الاداري في انظمة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. اشراف محمد علي محمد عطا الله.
18. الشرقاوي، علي. (2002). العملية الرقابية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
19. الشماع، خليل محمد حسن. (2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. الشويكي، سمير. (2006). المعجم الاداري. الاردن: دار اسامة للمشرف الثقافي.
21. الشريف عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي. الاسكندرية: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

22. الفزيوني، محمد. (2003). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (ط.3). الاردن: دار الشروق.
23. الصباح، عبد الرحمن. (1997). مبادئ الرقابة الادارية عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع.
24. الصوص، نداء. (2008). محمد السلوك الوظيفي الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
25. الصيرفي، محمد. (2007). اخلاقيات الموظف العام. دار الكتاب القانوني.
26. الطراونة، هاني خلف. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
27. القرشي، عبد الله بن سحمي. (2003). الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
28. المتيت، ابو اليزيد علي. (1965). جرائم الإهمال ط2. الإسكندرية: منشأة المعارف.
29. المحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقية. الاردن: دار الشروق.
30. المصراتي، عبد الله احمد. (2011). الفساد الاداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث .
31. المومني، واصل جميل. (2009). المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. (ط.2) الاردن: دار حامد للنشر.

32. العلق، بشير. (2008). الادارة الحدية نظريات ومفاهيم. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
33. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
34. الكبيسي، عامر. (1998). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
35. النحاس، صفوت(2011). اخلاق الموظف العام وكيف نلتزم بها. ملتقى الادارة والاعمال من اجل مستقبل أفضل. بحوث واوراق عمل وردة عمل غسيل الاموال شرم الشيخ جمهورية مصر العربية ديسمبر 2006
36. النقيب، عاطف. (1984). النظرية العامة للمسؤولية الناشئة عن الفعل الشخصي. ط3الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
37. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2008). مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
38. بن سليمان، الفالح. (2001). الرياض: نايف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا
39. بنور، سالم علي. (2008). التسبيب الاداري 20سبتمبر2008. 03:33.

41. بن هادية، علي واخرون. (1981). القاموس الجديد للطلبة معجم عربي مدرسي  
الغياث. (ط.7) الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
42. جوهر، عبد الله حسين. (2011). الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة.  
الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
43. حامد، خالد. (2011). نزاعات العمل في ظل في التحولات السوسيو اقتصادية في  
الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. حريم، حسن. (2003). ادارة المنظمات منظور كلي الاردن: الحامد للنشر والتوزيع
45. حسن، عادل. (2004). الاسكندرية: الافراد في الصناعة مؤسسة الشباب.
46. حسن، محمد. (1999). راوية ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية
47. حمادات، محمد الحسن. (2004). الاسكندرية: السلوك التنظيمي والتحديات  
المستقبلية في المؤسسة التربوية: دار الوفاء
48. درة، عبد الباري ابراهيم، جودة، محفوظ أحمد. (2012). الأساسيات في الإدارة  
المعاصرة (منحى نظامي). الأردن: دار وائل للنشر.
49. ديربي، زاهد محمد. (2011). الرقابة الإدارية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
50. رضوان، شفيق. (2002). السلوكية والادارة مجد ط2. لبنان: المؤسسة الجامعية  
للدراسات والنشر
51. زين الدين، بلال امين. (2012). ظاهرة الفساد الاداري في الدول العربية والتشريع  
المقارن مصر: دار الفكر الجامعي.
52. طلعت، ابراهيم. (1996). لطفي علم الاجتماع الصناعي. (ط.1) مصر: دار

53. سامح. عبد المطلب عامر. (2010). ادارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة  
القاهرة: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
54. سلطان، محمد سعيد. (1993). دارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية.
55. شاوش، مصطفى. (1996). نجيب ادارة الافراد. عمان: دار الشروق للنشر  
والتوزيع.
56. شريف، عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي. الاسكندرية: مكتبة الاشعاع  
للطباعة والنشر والتوزيع.
57. شريف، علي. (1997). الادارة المعاصرة (ط.2). الاسكندرية: دار الجامعية.
58. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000). الاسكندرية: السلوك التنظيمي دار  
الجامعة الجديدة
59. عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد.  
الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع
60. عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار  
الجامعية.
61. عبد الخلاق، ناصف. (1986). بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية.  
الكويت: دار التعلم
62. عبد الحي، عبد المنعم. (1984). علم الاجتماع الصناعي. مصر: المكتب  
الجامعي الحديث

63. عبيدات، محمد، أبو نصار، محمد، مبيضين، عقلة. (1999). منهجية البحث

العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات. (ط.2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

64. عشوي، مصطفى. (1992). الجزائر: اسس علم النفس التنظيمي المؤسسة الوطنية

للكتاب.

65. علامة، عبد المالك محمد. (2006). التسبب الاداري اسبابه واثاره وعلاجه السبت 04

نوفمبر. www.algomhoriah.net12:00.

66. عويضة، الشيخ كامل محمد. (1996). علم النفس الصناعي بيروت: دار الكتب

العلمية

67. فليه، فاروق واخرون. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية.

عمان: دار المسيرة

68. قدي، عبد المجيد. (2009). أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والادارية -

الرسائل والاطروحات. الجزائر: دار الابحاث للنشر والتوزيع.

69. كافي، مصطفى يوسف. (2013). المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة. عمان:

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

70. كمال، فوزي. (2001). الادارة الاسلامية دراسة مقارنة بين النظم الاسلامية

والوضعية الحديثة دار النفائس.

71. نهار، ابو سويلم، محمد، محمود. (2010). مكافحة الفساد الاردن: دار الفكر

ناشرون وموزعون

72. ماهر، احمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات. (ط.7). الإسكندرية: الدار الجامعية.
73. مبارك، محمد الصاوي محمد. (1992). البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
74. مخلوفي، عبد السلام، بن زيان، روشام. (2004). الاتجاهات المعاصرة في التدريب الموجه بالأداء الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة
75. منصور، بو بكر. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة متنوري. قسنطينة كلية الآداب والعلوم الانسانية.
76. معمري، لحبيب. (2009). التنظيم في النظرية السوسولوجية. فاس: منشورات مركز الابحاث والدراسات النفسية والاجتماعية.
77. موفق، جدد محمد. (2007). الاداة العامة الاردن: دار الشروق.
78. مصطفى، محمد محمود. (2012). الرقابة الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
79. مؤيد، السالم، عادل، صالح. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث.
80. نجم، أحمد حافظ، الصواف، ماهر، عمارة، أسامة محمد كامل، محسن، صبري محمد. (1988). دليل الباحث. الرياض: دار المريخ للنشر.

81. النعمي، عبد الحميد محمود. (1997). مبادئ الادارة العامة. مصر: دار المعرفة

الجامعية

82. ياسين، سعد غالب. (2007). الاردن الإدارة الدولية عمان: دار اليازوري العلمية

النشر والتوزيع.

83. شريف، علي. (1997). الادارة المعاصرة (ط.2). الاسكندرية: دار الجامعية.

84. ياغي، محمد عبد الفتاح. (2012). الاخلاقيات في الادارة عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

85. يرقى، حسن. (1996). اسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية

حالة مركب السيارات الصناعية الروبية. رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية

جامعة الجزائر.

## 2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aleen.Re-(1990), the concise oxford dictionary 51 of current English.  
Oxford: Clarendon press.
2. Bruno Herniet, (1985), Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise, pour une démarche participative, Revue française, de gestion N° 15 Mars-Mai.
3. Jean Dubois et al, (1989), dictionnaire de la langue français lexis Canada : les éditions française.
4. Koontz H, O'Donnell C (1972), the functions and authority of the manager (chap 3) dans principes of management.an analysis of the managerial functions.Mc Graw Hill.
5. Roffins 5, P. (2003) organizational behavior, Concepts Controversies, Applications, San diegostato University, prentice Hall international Inc.
6. Re American dictionary of the English language (4 Th Ed) houghton miff in company Boston New York.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

اعداد:

- غلوسي دلال

السنة الجامعية 2014/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  ، أنثى

2-الفئة العمرية:

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة  ، من 40 سنة إلى 50 سنة   
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  ، أكبر من 50 سنة

3-الحالة المدنية :

أعزب (ة)  ، متزوج (ة)   
مطلق (ة)  ، أرمل (ة)

4-المستوى العلمي:

إبتدائي  ، متوسط  دراسات عليا   
ثانوي  ، جامعي

5- المسمى الوظيفي:.....

6-الأقدمية في العمل:

-أقل من 05 سنوات   
- من 05 إلى أقل من 10 سنوات   
- من 10 إلى 20 سنة   
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الرقابة وعدم احترام العمال مواقيت العمل

7-هل هناك ظروف تجعلك تتأخر عن العمل؟

نعم  ، لا

- إذا كان نعم:

8- هل سبب التأخر راجع إلى:

عدم توفر وسائل المواصلات

التعب والإرهاق

توعدك صحي لك أو لآحد أفراد عائلتك

أسباب أخرى: .....

، لا

نعم

9- هل هناك ظروف تجعلك تتغيب عن العمل؟

- إذا كان نعم:

10- هل سبب التغيب راجع إلى:

حالات وفاة

،

عدم توفر وسائل المواصلات

التعب والإرهاق

،

توعدك صحي لك أو لآحد أفراد عائلتك

أسباب أخرى: .....

، لا

11- هل تلتزم بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي؟ نعم

، لا

نعم

12- هل تضغط على نفسك بالعمل المتواصل طوال اليوم؟ نعم

13- هل تروح عن نفسك ب:

- مطالعة الجريدة

-التنقل بين مكاتب الزملاء

- الاستماع للموسيقى عن طريق النقال أو mp3

- مغادرة مكان العمل لبعض الوقت

- اللعب في الحاسوب

وسيلة أخرى تذكر: .....

.....  
14- هل تخرج اثناء الدوام الرسمي؟ نعم ، لا

-اذا كان نعم:

15-لماذا؟  
.....  
.....

16-أين تتناول وجبة غدائك؟ داخل المؤسسة  ، خارج المؤسسة

17- كم يستغرق ذلك؟

ساعة  ، ساعتين  ، 03 ساعات

18- هل يسجل اسمك اثناء التغيب؟ نعم  ، لا

-إذا كان نعم:

19- هل يتخذ اجراءات جزائية بشأن الغيابات كالإنذار والخصم؟ نعم  ، لا

20- هل يتواجد رئيسك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات عمل الدوام الرسمي؟

نعم  ، لا

21- هل ترى ان للرقابة دور في زيادة احترامك لمواعيد العمل؟ نعم  ، لا

### المحور الثالث: الرقابة والتراخي والتباطؤ في انجاز العمل

22- هل تنجز كل اعمالك المطلوبة منك؟ نعم  ، لا

23- هل يحدد لك رئيسك حجم العمل؟ نعم  ، لا

24- هل يقوم رؤساؤك بتوجيه تصرفاتك في العمل؟ نعم  ، لا

25- هل يهتم رؤساؤك بأداء مهامك؟ نعم  ، لا

26- هل تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لك رئيسك في العمل؟

نعم  ، لا

27- ماهي أهم آليات الرقابة الإدارية المستعملة في مراقبة أداء العاملين:

الزيارات المفاجئة

الملاحظة

التقارير الإدارية

- الشكاوي والتظلمات والاقتراحات

28- في حالة ملاحظة مشرفك انخفاض مستوى أدائك؟ ماذا يفعل:

يعاقبك  يحفزك لبذل مجهود اكبر  لا يبالي  يوجهك

29- هل يصحح رؤساؤك اخطاءك في العمل؟ نعم  ، لا

30- في غياب الرقابة المتواصلة هل يكون ادائك مثل وجود هذه الرقابة؟ نعم  ، لا

31- هل تزعجك هذه الرقابة من طرف مرؤوسيك؟

نعم  ، لا

31- هل تساهم الرقابة في الحد من إهمال الموظف لأداء واجبه؟ نعم  ، لا

32- في رأيك هل اهمال الرقابة يزيد من تراخي وتباطؤ العمال؟ نعم  ، لا

33- هل تعتقد ان لهذه الرقابة فوائد على مستوى ادائك للعمل؟ نعم  ، لا

#### المحور الرابع: الرقابة والسلبية عند الموظف

34- هل هناك مجال لإبداء رأيك في أمور العمل؟ نعم  ، لا

-إذا كان نعم:

35- هل تقوم بإبداء رأيك؟ نعم  ، لا

36- هل يهتم رؤساؤك باقتراحاتك ورائك عندما تقدمها اليهم؟ نعم  ، لا

37- هل سبق ان استشارك رئيسك عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل؟ نعم  ، لا

38- هل تتلقى التعليمات من رئيسك دون مناقشة دون أي مناقشة؟ نعم  ، لا

39- هل تشجع العمل الجماعي؟ نعم  ، لا

40- هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الاعمال؟ نعم  ، لا

-إذا كان نعم:

41-كيف يكون هذا التعاون؟

.....  
.....

42- هل تميل الى التجديد والتطور والابتكار في عملك؟ نعم  ، لا

43- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث في عملك؟

نعم  ، لا

44- هل تعتقد ان الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف وذلك في الحد من؟

- امتناع الموظف عن ابداء الرأي
- اللامبالاة
- مقاومة كل ما هو جديد
- عدم الرغبة في التعاون
- عدم تشجيع العمل الجماعي

#### المحور الخامس: الرقابة وعدم تحمل الموظف المسؤولية

45- هل تقوم بتحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس؟

نعم  ، لا

46- في كلتا الحالتين: لماذا؟

.....  
.....

47- هل يتم تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين؟

نعم  ، لا

48- هل أنت على إطلاع على القوانين واللوائح والنظم السارية التي تنظم العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

49- هل ترى ان القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك؟ نعم  لا

50- هل تحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية؟ نعم  لا

51- في كلتا الحالتين لماذا؟

.....  
.....

52- هل تعتقد ان القواعد والإجراءات والقوانين مرنة حسب موقف العمل؟

نعم  لا

53- الى أي حد تؤثر الرقابة في الحد من عدم تحمل الموظف لمسئليته في المؤسسة؟

الى حد كبير  الى حد ما  لا تؤثر

54- هل غياب الرقابة تجعلك تحس بالحرية في العمل أكثر من وجود الرقابة؟

نعم  لا

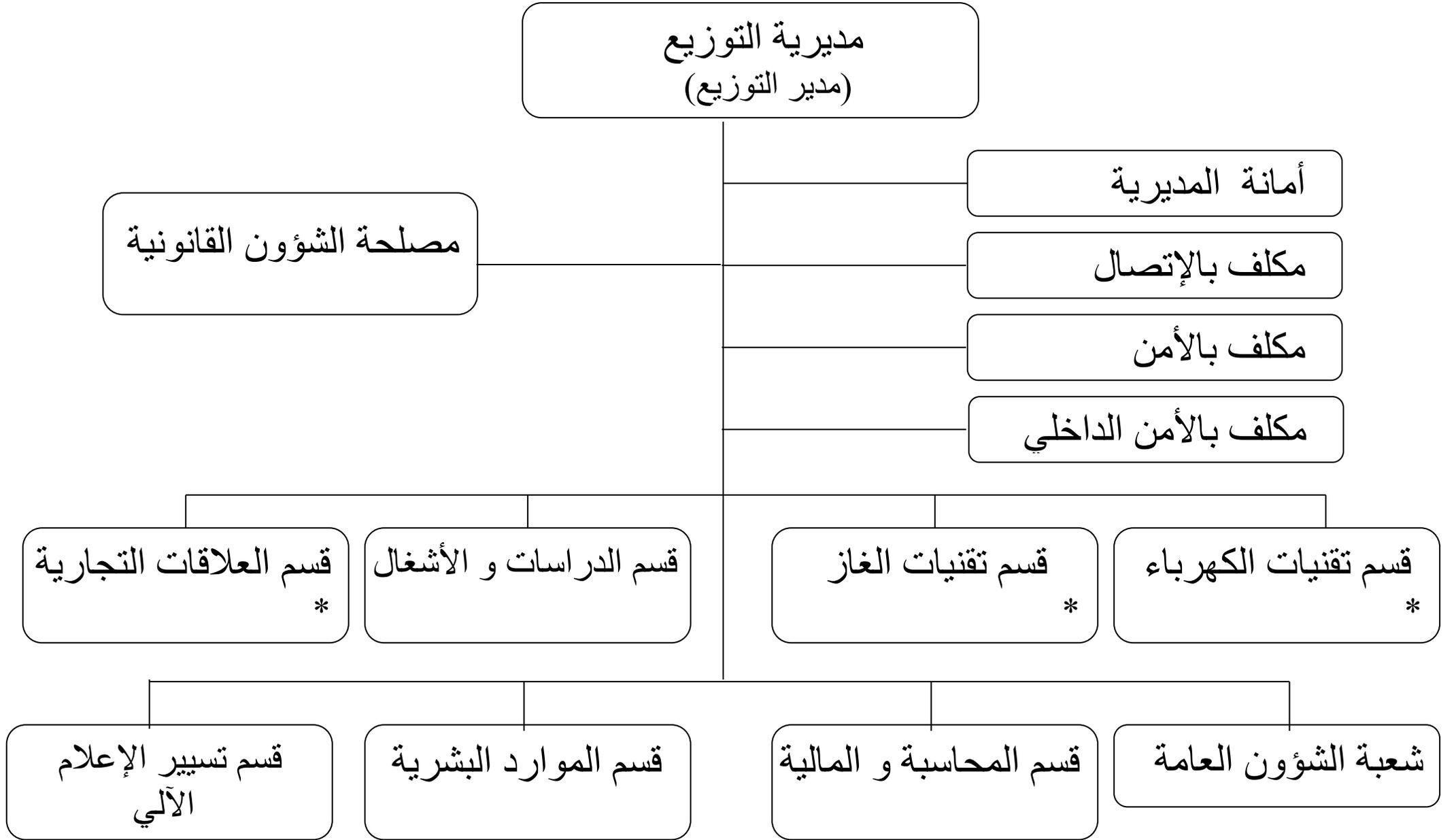
55- هل تعتقد ان مراقبة مرؤوسيك لك جعلتك أكثر انضباط في العمل؟

نعم  لا

56- حسب رايك ماهي الاليات التي تساهم في الحد من التسبب الإداري ؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تبسة



\*

